

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

Taloushallinto

2017

Anniina Kylänpää

JOHDON RAPORTOINNIN JA MITTARIEN KEHITTÄMINEN KUNNALLIS- ORGANISAATIOISSA



Anniina Kylänpää

JOHDON RAPORTOINNIN JA MITTARIEN KEHITTÄMINEN KUNNALLISORGANISAATIOISSA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kuntien johdon raportointia ja siinä käytettäviä mittareita sekä erilaisia tarpeita kuntien tiedon hallinnan tueksi. Työ tehtiin toimeksiantona IT-alan yritykselle, joka toimittaa ohjelmistoja muun muassa julkiselle sektorille. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kuntien toimintaa tukevia avainmittareita sekä tukea raportoinnin järjestelmien jatkokehitystä ja asiakkaan parempaa ymmärtämistä.

Työn teoreettisessa osassa sivutaan kunnallisorganisaatioille ominaisia piirteitä sekä eroavaisuuksia normaaliin yritystoimintaan nähden. Tämän jälkeen keskitytään strategiaan, tiedon hallintaan ja näitä tukevien menetelmien, mittarien ja dashboardien ominaisuuksiin soveltaen niitä julkiseen sektoriin sopiviksi. Lisäksi selkeytetään termin mittari ja avainmittari eroja sekä niiden virhealttiutta ja toisaalta mittarien ja dashboardien käyttöä tukevia asioita, kuten oikein asetettuja tavoitteita ja oikein kohdennettuja resursseja.

Teoria tukee kuntien raportoinnista ja mittareista tehtävää empiiristä tutkimusta, joka jaottuu kahteen osioon. Ensimmäisessä osassa tutkitaan kuntien tiedonhallintaa, tavoitteita ja mittareita vuoden 2017 talousarvioiden perusteella. Ensimmäisen tutkimuksen pohjalta koottiin esimerkkimittaristo (Liite 1), johon on kerätty erilaisia kuntien käyttämiä mittareita. Tutkimuksen toisessa osiossa haastateltiin eri kuntien työntekijöitä, jotka käyttävät raportointia työssään. Haastatteluilla pyrittiin saamaan esille toiveita tiedonhallintaan ja mittareihin liittyen.

Ensimmäisen tutkimuksen esimerkkimittaristoa tehdessä tultiin siihen tulokseen, että kunnat tarvitsevat selkeää tiedon- ja tavoitteidenhallinnan järjestelmää sekä avainmittareiden erottamista kaikesta toimintaan liittyvästä tiedosta. Haastattelututkimuksen tulokset tukevat ensimmäistä päätelmää, sillä niistä ilmenee, että kaivataan selkeää ja helppoa tiedon hallinnan työkalua, joka nopeuttaisi analysointia ja päätöksentekoa. Tiedonhallinnan optimointi ja avainmittareiden määrittely vaativat prosesseina aikaa, rahaa sekä tuntemusta alasta ja organisaatiosta. Tiedonhallinnan optimoinnista saatavat hyödyt eivät toistaiseksi ole voittaneet optimointiin kuluja resursseja. Tutkimuksista ei noussut esille selkeitä kaikille kunnille yhteisiä avainmittareita.

ASIASANAT:

Johdon raportointi, kunnallisorganisaatio, talouden seuranta, mittari, avainmittari, dashboard

Anniina Kylänpää

IMPROVING MANAGEMENT REPORTING AND INDICATORS IN MUNICIPAL ORGANISATIONS

The purpose of this thesis was to research data administration, management reporting and indicators in municipalities. The topic of the thesis came as an assignment by an IT-company, which delivers enterprise resource planning (ERP) software in the public sector. The objective was to find key performance indicators and key interests by municipalities in reporting, in order to further develop management-reporting tools and understand the customer better.

The theory section focuses on municipalities as organizations, their basic features and differences from normal business world. Besides that, the theory is about importance of well-set strategy, data administration and using them as a tool for faster decision-making processes. Not to forget the role of key performance indicators and dashboards as a helping tool for data analyzes and reports. The data administration part is adapted to fit in public sector. It includes topics like how can an organization support the use of these methods with right resources and objectives, differences between indicator and key performance indicators and pondering what are the key obstacles to fail an indicator.

The empirical section is divided into two different parts. In the first part, budgetary estimates for year 2017 of municipalities are observed in order to estimate the key indicators and data administration. An example list of indicators (attachment 1) was made based on this study. Second part of the research was an interview, which was made with professionals working in the economies of different municipalities, and who use reporting in their work.

When the example list of indicators was made, it was found out, that there is a clear need for data administration system and clarification between key performance indicators and basic data of the company. The results of the interviews supports the need of the clear and easy way to store, use and analyze the data of the company to fasten decision making process. It was also found out, that optimizing data handling processes requires resources like time and money and expertise of the field. These factors seems to overweight the benefits, which well-managed data handling would bring. The objective of finding general key performance indicators for the whole field did not quite succeed because different municipalities have different strategies and focuses.

KEYWORDS:

Management reporting, municipal organization, economic tracking, indicator, key performance indicator, dashboard

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KUNTIEN TALOUDESTA JA TIEDON HALLINNASTA	8
2.1 Kuntien ja yritysten eroista	10
2.2 Kuntien tilinpito ja liikelaitokset	11
2.3 Kuntatietohanke	12
3 TALOUDELLISEN SUORITUSKYVYN SEURANTA JA MITTARIT	14
3.1 Strategiasta ja tavoitteista	14
3.2 Mittarit	15
3.3 Mittareiden valinta ja asettaminen	17
3.4 Mittareiden arviointia	20
3.5 Dashboardit	21
4 JOHDON RAPORTOINNIN NYKYTILA ESIMERKKIKUNNISSA	24
4.1 Mittareiden nykytila talousarviokirjoissa	24
4.2 Kyselytutkimus	26
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	32
LÄHTEET	36

LIITTEET

- Liite 1. Esimerkkimittaristo
Liite 2. Haastattelun kysymykset

KUVAT

- Kuva 1. Kuntien opetus- ja kulttuuritoiminnan nettokustannusten jakauma vuonna 2016 (SVT 2017). 9
- Kuva 2. Esimerkkimittari: Pääkaupunkiseudun kuntien palveluiden asukastytyvyyden kehittyminen (Kunta- ja kaupunkipalvelut 2016). 17
- Kuva 3. The Seven Foundation Stones in the Winning KPI Methodology. (Parmenter 2015, 108) 19

Kuva 4. Perinteinen dashboard (Fringe Technology 2016).	22
Kuva 5. Microsoft Power BI:n tuottama dashboard (Microsoft 2017).	23

KUVIOT

Kuvio 1. XBRL-taksonomian pelkistetty rakenne (mukaillen - sfmagazine).	13
Kuvio 2. Yhteenveto mittarin asettamisesta.	20
Kuvio 3. Raportoinnin järjestelmän tärkeitä ominaisuuksia.	31

1 JOHDANTO

Toimialat muuttuvat yhä nopeammalla tahdilla ja niitä koskevan datan määrä lisääntyy samassa tahdissa. Tämä johtaa siihen, että yrityksiltä vaaditaan entistä parempaa tiedon hallintaa ja kykyä tehdä päätöksiä ja reagoida muutoksiin nopeasti. Nämä muutokset koskevat myös moninaista, jokseenkin kankeaa julkishallintoa, jolta vaaditaan myös yhä enemmän ketteryyttä ja nopeita päätöksiä. Kirjanpito, johdon laskentatoimi ja näihin perustuva talouden seuranta ja raportointi ovatkin avainasemassa päätöksen teon tukena myös kunnallisorganisaatioissa. Tämän päätöksenteon takana ovat suuret määrät organisaatiokohtaista dataa, jota pitää hallita ja analysoida välillä nopeallakin tahdilla, jotta tiedetään missä mennään. Samalla kun pienentyvät budjetit luovat painetta sisäisten ja ulkoisten rahavirtojen tunnistamiselle, pelkät taloushallinnon järjestelmistä saatavat numeraaliset raportit eivät enää riitä.

Raporteilta odotetaan reaaliaikaisuutta ja helppolukuisuutta. Tietoa halutaan kerätä yhteen eri järjestelmistä mahdollisimman kustannustehokkaasti ja helposti, jotta sitä voidaan hallita ja analysoida paremmin. Puhutaan siis raportoinnin seuraavasta muodosta, älyä sisältävistä toiminnanohjaus- ja raportointityökaluista, eli niin sanotuista dashboardeista. Dashboardeille voidaan käytännössä tuoda mitä tahansa dataa, mutta tarkoitus on pystyä näkemään koko kuva kerralla, eli on käytännössä parempi, ettei kaikkea tietoa laiteta samaan aikaan samalle ruudulle. Johdon raportoinnille ja dashboardeille omat haasteensa tuovat moninainen kuntatoimiala, sekä erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien toimiminen yhdessä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan johdon raportoinnin nykytilannetta kunnallisorganisaatioissa. Selvityksen kohteena ovat kuntien tavoitteet, strategia, raportointityökalut, talouden mittarit ja eri järjestelmistä saatavan tiedon yhdistäminen. Työ tehdään toimeksiantona IT-alan yritykselle, joka on merkittävä tietojärjestelmien toimittaja julkisella sektorilla. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on tukea toimeksiantajayrityksen tuotekehitystä ja asiakkaan parempaa ymmärrystä. Lisäksi pyritään saamaan selville, miten raportointityökalulla voidaan tuottaa hyötyä ja lisäarvoa kunnalle mahdollisimman helposti ja kustannustehokkaasti.

Tutkimuksen teoriaosassa selvitetään johdon raportoinnin ja seurannan perusperiaatteita, sekä kuntatoimialan erityispiirteitä. Lisäksi sivutaan kuntatoimialan tulevia muutoksia ja muutospainetta, jota nämä muutokset aiheuttavat. Teoriaosuutta pyritään soveltamaan kuntatoimialakohtaiseksi.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkitaan kuntien talousarviokirjoista tällä hetkellä löytyviä mittareita. Lisäksi tehtiin laadullinen tutkimus, jossa kolmen suuren kunnan tai kaupungin edustajat vastasivat raportointiin liittyviin kysymyksiin. Haastattelulla selvitetään raportoinnin nykytilaa, kuten minkälaista tietoa raporteilta tällä hetkellä saadaan, sekä millaisessa muodossa tämä tieto on. Lisäksi pyritään selvittämään mittareiden kehittämissuuntaa ja tiedon priorisointia strategian tukena. Oletuksena raportoinnin tuotteen kehittämisen kannalta pidetään, että tulokset ovat jokseenkin yleistettävissä suurempaan joukkoon, sillä vaikka toimiala itsessään on heterogeeninen, niin toimijoiden joukkoa sitovien lakien ja sääntöjen johdosta toimijat ovat homogeenisia.

2 KUNTIEN TALOUDESTA JA TIEDON HALLINNASTA

Kunnat ovat itsenäisiä talousyksiköitä, jotka vastaavat peruspalveluista, ovat elinkeino- poliittisia toimijoita ja varmistavat alueen osaamisen yhteistyöverkostoja luomalla. Kunnat ovat monimutkaisia organisaatioita, joiden hallitseminen vaatii lainsäädännön, päätöksentekojärjestelmän, yhdyskuntarakentamisen, kokonaistaloudellisen kehityksen edellytysten, talouspoliittisten ratkaisujen vaikutusten sekä talousinformaation tunte- mista ja tulkitsemista. (Meklin ym. 2009, 181.)

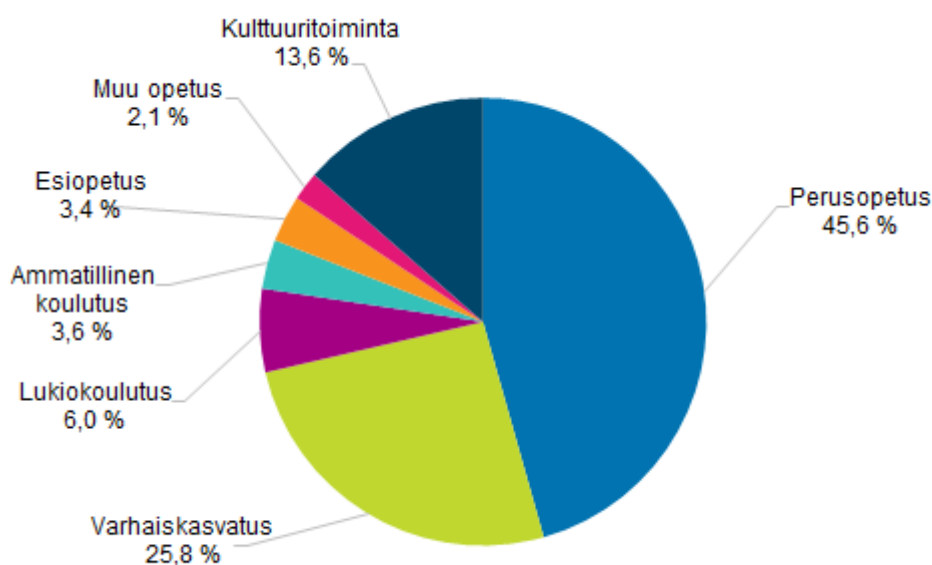
Kuntien ja kuntayhtymien asukkaiden hyvinvointiin ja palveluihin käytetään vuosittain noin 42 miljardia euroa. Näistä menoista katetaan veroilla noin puolet, maksuilla ja myyn- tituloilla noin neljäsosa ja valtionosuuksilla vajaa viidesosa (Kuntaliitto d). Näillä varoilla järjestetään kuntien tuottamat palvelut. Toimiakseen kuntatalouden tulojen ja menojen pitää olla balanssissa. Kuntien tarkoitus on edistää kuntalaisten hyvinvointia ja alueen kestävä kehitystä. (Meklin, Sinervo & Vakkuri 2015.)

Kunnat ovat niin sanottuja palveluyrityksiä, sillä laki määrää tehtävät ja palvelut, joita kunnat ovat velvollisia järjestämään asukkaille. Perustuslain mukaan kuntien hallinto pe- rustuu asukkaiden itsehallintoon, mikä tarkoittaa käytännössä, että kunnat voivat päättää miten palvelut järjestetään. Itsehallinnolla pidetään myös päätöksenteko paikallisena. Li- säksi voidaan järjestää lisäpalveluita, joilla pyritään houkuttelemaan asukkaita kuntaan. Itsehallinnon takia kunnilla on oikeus kerätä veroja, sillä palveluiden järjestämiseen tar- vitaan rahaa. (Virtuaalikunta b.)

Kuntien päätöksenteko jakautuu neljälle osapuolelle; kunnanvaltuustolle, kunnanhalli- tukselle, kunnanjohtajalle ja lautakunnille. Ylin päätösvalta on kunnanvaltuustolla, joka valitaan joka neljäs vuosi järjestettävillä kuntavaaleilla. Valtuusto tekee päätökset lain velvoittamista asioista ja nimittää kunnanjohtajan ja jäsenet kunnan muihin toimielimiin. Tämä toiminnasta ja taloudesta vastaaminen tarkoittaa muun muassa talousarvion hy- väksymistä, eli päätöstä siitä miten ja mihin varat vuosittain käytetään. Kunnanhallituk- sen tärkein tehtävä on valmistella päätettävät asiat kunnanvaltuustolle, myös kunnan- johtaja on mukana tässä valmistelussa. Kunnanjohtaja johtaa lisäksi taloudenhoitamista, hallintoa ja kunnan muuta toimintaa. Lautakunnat hoitavat yksittäisten toimialojen tehtä- viä. (Virtuaalikunta b.)

Kuntien tärkein tehtävä on tuottaa palveluita asukkaille. Nämä palvelut jaetaan sosiaali- ja terveyspalveluihin, opetus- ja kulttuuripalveluihin sekä tekniseen toimeen. Sosiaali- ja terveyspalveluihin kuuluvat mm. terveydenhuolto, lasten päivähoito ja muut sosiaalihoitoon tehtävät, kuten vanhustenhuolto. Opetus- ja kulttuuripalveluihin kuuluu nimensä mukaisesti niin koulujen, peruskouluista ammattikorkeakouluihin, kuin kirjasto ja vapaa-ajan palveluidenkin tuottaminen. Näiden palveluiden on osaltaan tarkoitus rakentaa houkuttelevampaa asuinkuntaa. Tekniseen toimeen taas kuuluvat muun muassa maankäyttö, vesi-, ja jätehuolto sekä ympäristönsuojelu. (Virtuaalikunta a.)

Oheisesta kuvasta nähdään esimerkkinä opetus- ja kulttuuritoiminnan nettokustannusten jakauma vuodelta 2016. Kunnista onkin kerätty jo pitkään monenlaista tietoa. Tällainen yksittäinen taloustieto tai tutkimuskohde on helppo laittaa esitettävään muotoon. Tämän hetken ongelmana onkin kaiken saatavilla olevan tiedon yhtenäistäminen ja tuominen samaan paikkaan, jotta tämä tieto ei olisi hajanaisesti eri järjestelmissä, tai eri tahojen keräämänä ja julkaisemana.



Kuva 1. Kuntien opetus- ja kulttuuritoiminnan nettokustannusten jakauma vuonna 2016 (SVT 2017).

Suunnitelmien mukaan vuoden 2020 alussa perustetaan 18 uutta maakuntaa, joille siirtyy kuntien suurimman toimialan, sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu (Kuntaliitto 2017c). Tämä muutos tulee supistamaan kuntien toimintaa noin puoleen. Lisäksi se vaikuttaa varojen jakaumaan. Toisaalta taas näillä maakunnilla tulee olemaan suuret

tietomassat, jolloin tätä tietoa pitää pystyä hallitsemaan, analysoimaan ja käyttämään johtamisen tukena.

2.1 Kuntien ja yritysten eroista

Yritykset ovat ansaintatalouden toimijoita, kun taas kunnat toimivat toimeksiantotaloudessa. Periaatteessa molemmat toimijat muodostavat tuotteita tai palveluita, mutta toimeksiannot poikkeavat toisistaan. Kunnat tuottavat palveluita lainsäädännön kautta kuntalaisille tavoittelematta voittoa. Ansaintataloudessa toimivat yritykset taas pyrkivät saamaan voittoa. Toisaalta tämä ero ei aina ole kovin selkeä, esimerkiksi kuntien liikelaitoksilla tavoitteena voi olla myös voitto, kun taas pienillä toiminimillä ensisijainen tavoite voi olla työllistää henkilö. (Meklin ym. 2009, 181.)

Kunnilla on viranomais-, poliittinen-, ja palvelutehtävä. Palvelutehtävä viittaa siis palveluiden tuottamiseen, kun taas viranomaistehtävä tarkoittaa sitä, että kunnat voivat käyttää julkista valtaa suhteessa yksittäiseen kuntalaiseen, esimerkiksi erilaisten lupa-asioiden kanssa. Poliittinen tehtävä edellyttää, että kunnan toiminta on valtuuston asettamien linjausten mukaista. (Meklin ym. 2009, 182.)

Kolmas selkeä ero muodostuu toiminnan rahoituksesta. Kuntien toiminta voidaan rahoittaa verotuloilla, valtionosuuksilla, asiakkailta perittävillä maksuilla, sekä lainalla, kun taas yritystoiminnan rahoitus tulee pääasiassa myyntituloista tai lainasta. Rahoituksen saanti ajoittuu myös eri tavalla, yritykset saavat periaatteessa maksun suhteellisen lähellä tuotteen luovuttamisajankohtaa, kun taas kunnissa tätä maksua ei välttämättä tule lainkaan suoraan. Esimerkiksi koulut ovat ilmaisia, jolloin koulutuksen tuoma hyöty maksetaan takaisin verorahoina vasta monien vuosien jälkeen. (Meklin ym. 2009, 182.)

Julkinen sektori eroaa yksityisestä myös varojen käytön suhteen, sillä kunnallisella puolella poliitikot, eli kunnanvaltuusto, tekevät suurimmat linjaukset varojen käytöstä. Näitä varoja kohdennetaan yhteiskunnallisiin tehtäviin, eli kuntien järjestämiin palveluihin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että julkisen sektorin taloudellinen suunnittelu ei ole niin vapaata kuin yksityisellä sektorilla. (Johansson & Raudasoja 2009, 26.) Yrityksissä taas johtoporras tekee taloudelliset päätökset. Näihin päätöksiin voidaan yksityisellä sektorilla vaikuttaa ostokäyttäytymisellä, kun taas julkisella sektorilla linjauksiin voidaan vaikuttaa äänestämällä vaaleissa. (Meklin ym. 2009, 182.)

Vaikka kuntia voidaankin kuvata palveluyrityksinä, niiden yritystoiminnan lainalaisuudet poikkeavat hieman yksityisestä sektorista. Kunta ei voi esimerkiksi suoranaisesti joutua konkurssiin. Jos kunta kuitenkin ajautuu talousvaikeuksiin tai vararikkoon, asettaa valtionvarainministeriö kunnan velkajärjestelyyn. Velkajärjestely tarkoittaa käytännössä holhousta tai kuntaliitosta. (Turun Yliopisto 2009.) Aiemmin luetellut kannattavuus, kasvu, vakavaraisuus ja maksuvalmius eivät siis ole kuntien toiminnan pääkehys, mikä tekee niiden tavoitteiden ja strategian asettamisesta myös erilaista. Toisaalta monelle eri alalle sijoittuvat palvelut, sekä politiikka voivat vaikeuttaa yhden pääfokuksen löytämistä.

2.2 Kuntien tilinpito ja liikelaitokset

Kannattavuus, kasvu, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat yleisesti käytössä olevia yritysten tunnuslukuja. Näistä esimerkiksi kannattavuus heijastelee hyvin selkeästi, kuinka pitkään yrityksellä on toimintaedellytyksiä. (Balance consulting.) Nämä tunnusluvut vaikuttavat kuitenkin eri tavalla kuntien taloudenpitoon.

Kirjanpitolaki ja kuntalaki säätelevät molemmat kuntien kirjanpitoa. Kuntien tilikausi on kalenterivuosi, ja tilinpäätökseen kuuluvat tase-, tulos-, ja rahoituslaskelmat liitteineen, sekä toimintakertomus ja talousarvion toteutumisvertailu. Kunnat voivat muodostaa kuntakonsernin tytäryhtiöineen, jolloin tilinpäätökseen sisällytetään myös konsernitilinpäätös. Tilinpäätös laaditaan tilikautta seuraavan vuoden maaliskuun loppuun mennessä, ja tilintarkastajat tarkastavat sen, minkä jälkeen sen käsittelee vielä kunnanvaltuusto. Kirjanpitolautakunnassa on oma kuntajaosto, joka antaa ohjeet ja lausunnot kuntien tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen säännöksistä. (Kuntaliitto 2017a.)

Kunnan liiketoimintaa voi järjestellä liikelaitoksiin, jotka ovat kirjanpidossa eriytettyjä yksiköitä. Liikelaitoksilla on muihin toimintayksiköihin verrattuna itsenäisempi asema talousarviossa, ja ne laativat erillisen tilinpäätöksen, jossa on tase sekä tulos- ja rahoituslaskelma. Liikelaitokset ovat kuitenkin osa kunnan taloutta ja hallintoa, ja ne käsitellään taloustilastoissa kunnan toimintana. Ainoastaan osakeyhtiömuotoisten liikelaitosten menot ja tulot eivät sisälly kuntien taloustilastoihin, vaikka kunta omistaisikin niiden koko osakekannan. (Tilastokeskus a.)

Kuntalaki määrää, että kunnan toiminnan ja taloudenhoidon on noudatettava talousarviota. Talousarvio on kunnan valtuuston hyväksymä varainhoitoa koskeva suunnitelma. Talousarviolla osoitetaan, miten kuntien rahoitustarve katetaan. Lisäksi siihen on kerätty

toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät tuloarviot ja määrärahat. Kuntaliitto on suositellut, että talousarvio jakaantuu käyttötalous-, investointi-, tuloslaskelma- ja rahoitusosioon. Kuntien kirjanpidossa seurataan talousarvion toteutumista. Valtuusto päättää talousarvioon tehtävistä muutoksista. Kunnan tilinpäätökseen kuuluu myös talousarvion toteutumisvertailu. Kuntaliitto suosittelee, että jos kunnalla on liikelaitoksia, tulisi sen julkaista talousarvion tuloslaskelmaosa, mikä sisältää myös liikelaitoksen tuloslaskelmaarviot. (Tilastokeskus b.)

2.3 Kuntatietohanke

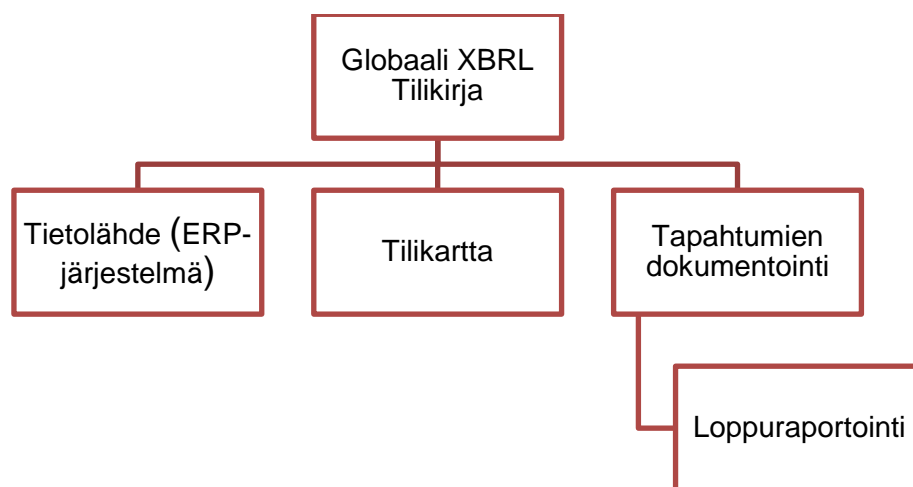
Palveluluokittelussa palvelut on ryhmitelty yhteisten tunnusmerkkien mukaan. (VM a). Kunnan tarjoamat palvelut vaativat palvelutietoa, mikä kuuluu kuntien ydintietoon. Palvelu voidaan määritellä aineettomaksi hyödykkeeksi, joka muodostuu organisoidusta toiminnasta ja joka perustuu asukkaan tarpeisiin. Palvelutieto onkin kunnille niin sanottua Master dataa, sillä se tukee organisaation toimintaa, mutta toisaalta se elää ja muuttuu samalla kun trendit muuttuvat. (Vilminko-Heikkinen 2017.)

Kuntatieto-ohjelma on kehitetty kuntien taloustiedon tilastoinnin, tietohuollon ja tiedolla johtamisen kehittämisohjelmaksi. Sen kehityskohteena on kuntien päätöksenteossa käytettävän taloustiedon kokonaisvaltaisen käytön edistäminen. Tietohuollolla pyritään kehittämään ja tehostamaan koko taloustiedon elinkaarta. Tämä elinkaari lähtee tiedon tuotannosta ja hankinnasta, minkä jälkeen tulee hallinta ja viimeiseksi raportointi ja tiedon analysointi. Elinkaaren tehostuksella pyritään siihen, että tiedot olisivat oikea-aikaisesti ja riittävän kattavasti käytössä päätöksenteon tukena. (VM b.) Kuntatietohanke tukee siis raportoinnin ja tiedonhallinnan käyttöä, tai käyttöönottoa julkisella sektorilla.

Tietoprosessin tehostamisen tausta-ajatuksena on julkisen hallinnon toimintojen parantaminen tiedollista toimintaa lisäämällä. Lisäksi sillä pyritään lisäämään toimintojen tuottavuutta ja tehokkuutta. Ohjelmassa kehitettävien toimintamallien on tarkoitus luoda vastaavat edellytykset myös tuleville maakunnille. (VM b.)

Käytännössä ohjelma luo tiedon tuotantoon, raportointiin ja jakeluun julkishallinnolle yhteisiä käytäntöjä ja vaatimuksia. Hanke määrittää standardoidut tietomääritykset kuntien tililueteloille, palveluluokituksille, toimipaikkatiedoille, talousarvion ja tilinpäätöksen rakenteelle, XBRL-taksonomialle, taloudellisuuden- ja tuottavuuden mittaamiselle sekä kustannuslaskennalle. (VM b.)

Kuntatieto-ohjelman arvioitu toteutumisaika on vuonna 2020. Konkreettisesti hanke lähtee liikkeelle siitä, että vuoden 2020 talousarviot siirretään Valtiokonttorille. Tämän jälkeen siirretään talousarviot, osavuositiedot, tilinpäätöstiedot ja tästä vielä myöhemmin palvelukohtaiset kustannustiedot. Sähköiset taloustiedot siirretään Valtionkonttorin ilmoituspalveluun kansainvälistä raportointikoodistoa, eli XBRL-standardia hyväksikäyttäen. (Kuntaliitto 2017.) Tämä tarkoittaa siis, että kunnat velvoitetaan raportoimaan palveluidensa taloustiedot XBRL-muotoisesti (Vilminko-Heikkinen 2017). Oheiseen kuvaan on kuvattu XBRL-taksonomian rakenne pelkistetyksi, rakenne tuo esille myös hyvin tiedon hallinnan osa-alueet.



Kuvio 1. XBRL-taksonomian pelkistetty rakenne (mukaillen - sfmagazine).

XBRL raportointikieli on suunniteltu taloudellisten, kuten tilinpäätös- ja kirjanpidon tietojen kuvaamiseen sähköisesti. Sen tavoitteena ovat tehokkuus, tiedon parempi tarkkuus ja luotettavuus, sekä kustannussäästöt. XBRL:n käyttöä suositellaan viranomaisraporteissa IT-standardien harmonisoimiseksi. (Finanssivalvonta 2017.)

3 TALOUDELLISEN SUORITUSKYVYN SEURANTA JA MITTARIT

Peter Drucker on sanonut, että ei ole mahdollista hallita asioita, joita et voi kontrolloida, ja et voi kontrolloida asioita, joita et voi mitata. Taloudellisen suorituskyvyn mittaaminen onkin hallinnan perustyökalu, sillä sen avulla määritellään erot tämän hetken suorittamisen ja tavoitetilan välillä, sekä voidaan osoittaa toimet, joilla tähän tavoitetilaan päästään. (Weber & Thomas 2005, 3.)

Perinteisesti taloushallinnosta on saatu rahaan sidoksissa olevia raportteja, joista voidaan heijastaa tunnuslukuja. Tekniikan ja tiedon lisääntyessä myös muuten, kuin euro-määräisesti mitattavissa olevan datan seurannan ja raportoinnin mahdollisuudet kasvavat. Raporteille olennaista on, että esimies tai johtoporras saavat tietoa toiminnan tuloksellisuudesta, ja tavoitteiden toteutumisesta, jotta resursseja osataan kohdentaa oikein (Johansson & Raudasoja 2009, 20). Talouden seurannalla tarkoitetaan talousprosessien reaaliaikaista tarkkailua, joka voi pitää sisällään esimerkiksi tiettyjen aktiviteettien toteutumisen seuranta, jotta organisaation tavoitteet saavutettaisiin. (Rouse 2013.) Taloushallinto avustaa ylintä johtoa tuottamalla informaatiota johtamisen avuksi ja tueksi (Johansson & Raudasoja 2009, 22).

Business Intelligence (BI) -työkalut auttavat liiketoimintatiedon hallinnassa ja täten nopeuttavat organisaatioiden päätöksentekoa. Näitä tietoja voidaan kerätä eri tietojärjestelmistä, ja ne tukevat ja nopeuttavat talouden raportointia ja seuranta. Toisin sanoen ne antavat helpotetun näkymän olemassa olevaan tietoon, jotta sitä voidaan analysoida tehokkaammin. Organisaation BI-tiedon hallinnan ja hyötykäytön voi jakaa organisaation sisäiseen-, sekä ulkopuoliseen, kilpailijoista ja markkinoista saatavaan tietoon. (Hovi ym. 2009, 78–79).

3.1 Strategiasta ja tavoitteista

Mittarit tukevat organisaation strategiaa ja tavoitteellista toimintaa, joten ennen mittareiden asettamista pitää olla selkeä strategia.

Strategia tarkoittaa tietoista suunnan valintaa, jolla pyritään toteuttamaan haluttu visio, eli tavoite. Kunnille tyypillisiä tavoitteita, tai strategian painopisteitä voivat olla esimerkiksi

kunnan tuottavuuden, talouden perustan, kilpailu-, tai palvelukyvyyn, vetovoimaisuuden, tai yhteiskuntarakenteen kehittäminen. Nämä tavoitteet sitovat resursseja. (Johansson & Raudasoja 2009, 27.) Kuntien strategia määrää siis mihin voimavaroja kohdennetaan, lisäksi ne ohjaavat palvelutuotantoa. (Meklin ym. 2009, 182). Esimerkiksi jos kunnan strategia on tuottaa laadukkaita palveluita, pitäisi palvelujen laatua ja asiakas-, tai asukastyytyväisyyttä mitata jatkuvasti. Tässä tilanteessa myös työntekijöillä on suuri vaikutus tuotettavan palvelun laatuun. Tämä tarkoittaa, että työntekijöitä pitää mahdollisesti ohjeistaa, kouluttaa tai motivoida tähän. Heillä pitää olla myös tarvittavat resurssit esimerkiksi ajallisesti, jotta tavoitteet ovat ylipäättään saavutettavissa. (Hammarsten 2017.)

Kunnallisorganisaatioiden tavoitteet näkyvät monimutkaisina sykleinä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tyytyväiset kuntalaiset tai laadukkaat palvelut, mitkä tavoitteina tukevat toisiaan. Molemmat vaikuttavat positiiviseen muuttoasteeseen, mikä puolestaan tuo lisää verorahoja. Verorahojen määrän kasvaminen mahdollistaa, että kunta voi käyttää enemmän resursseja palveluiden tuottamiseen, jolloin laadun pitäisi parantua. Paremmat, laadukkaammat palvelut rakentavat tyytyväisempien kuntalaisten imagoa. Järkevän tavoitteen ja sitä heijastavan mittarin asettaminen ja tulkinta vaativat tietoa toimialan syy-seuraussuhteista.

Ympäristön muuttuminen velvoittaa muuttamaan mm. strategiaa, jolloin myös mittareita pitää pystyä muuttamaan. Kuntien strategia esitetään vuosittaisissa talousarvioissa, tai jopa pidemmän aikavälin strategioina, mikä ei sinänsä kuitenkaan johda siihen, että mittareita muokattaisiin kovin usein. Toisaalta vuosittaiset, tai jopa pidemmän aikavälin strategiat ovat hyvin haasteellisia, sillä kaikkea mahdollista ei voida ottaa huomioon unohtamatta, että toimialat muuttuvat koko ajan nopeammin.

3.2 Mittarit

Mittarit ovat yksi talouden seurannan apuväline. Talouden mittarit tai KPI:t (Key Performance Indicator) ovat määrällisesti laskettavissa olevia arvoja, jotka heijastavat ja kuvaavat organisaation suorituskykyä, strategiaa ja tavoitteita. Mittareilla heijastetaan hetkittäisiä, liiketoiminnalle tärkeitä ja strategisia arvoja, toimintoja ja prosesseja. Mittarit koskevat organisaation kaikkia tasoja johdosta yksiköiden kautta yksilöön. (Bauer 2004.) KPI:n voi suomentaa esimerkiksi ”avainmittari liiketoiminnan parantamiseen”. KPI:llä on strategisempi painoarvo pelkkään mittariin (indicator) verrattuna, Key-sanalla viitataan

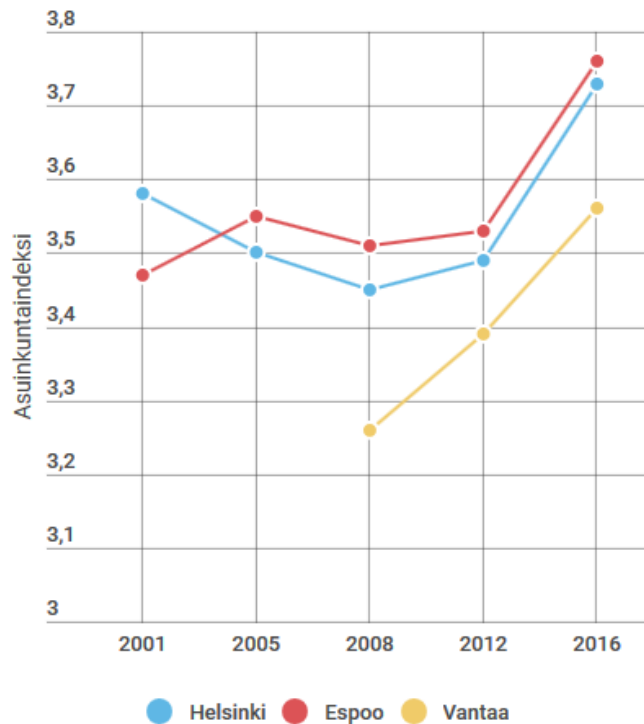
avaintekijään ja Performance taas viittaa toimintaan tai suoritukseen ja sen parantamiseen (Parmenter 2015, 27).

Talouden mittareilla mitataan yrityksen tai kunnan taloudellista suorituskkyä ja niitä käytetään usein, kun halutaan organisaatiolle toiminnallisia parannuksia. Pienellä organisaatioilla voi olla hyvä kontrolli taloudellisista toimistaan, mutta kun organisaatiot laajenevat ja niille tulee paljon työntekijöitä, tai kun kyseessä on monella toimialalla toimiva kunnallisorganisaatio tai maakunta, pitää näitä toimia pystyä hallitsemaan, kontrolloimaan ja seuraamaan vakinaistetuilla menetelmillä. Talouden mittareilla tai mittaristolla tarkoitetaan siis formaalia apuvälinettä talouden prosessien ja työntekijöiden suorituskkyyn mittaamiseen ja parantamiseen. Mittareilla voidaan mitata ja valvoa organisaation suorituskkyä konkreettisilla luvuilla, jotka ovat johdettu esimerkiksi talous- tai henkilöstöjärjestelmistä. (Carn 2008.)

Mittarit voidaan jakaa kolmeen osaan, esimerkiksi niiden muutosajankohdan perusteella. Ajan mukaan muuttuvien mittareiden määritelmät voivat vaihdella hieman lähteestä riippuen, mutta niiden kolmijakoisuus tulevaisuuteen, nykytilaan ja menneen todentamiseen on kaikille lähteille yhteistä.

Tulevaisuusmittarit (leading indicator) ennustavat ja kuvaavat talouden trendejä ennakkoivien faktoreiden muutosten myötä, tästä esimerkkinä voi olla lisääntynyt kysyntä. Nykytilaa kuvaavat indikaattorit (coincident indicator) tuottavat informaatiota talouden tämänhetkisestä tilanteesta, ne muuttuvat samanaikaisesti esimerkiksi BKT:n tai palkkatasojen kanssa. Kolmas, toteumaa kuvaava mittari, toiselta nimeltään mennyttä kehitystä kuvaava mittari (lagging indicator) todentaa nimensä mukaisesti mennyttä trendiä, esimerkkejä tästä ovat muun muassa työttömyyden väheneminen ja työpaikkojen syntyminen, sillä muutos niissä ilmenee nykytilaa kuvaavien mittareiden, kuten BKT:n muutoksen jälkeen. (Farlex 2009.)

Mittari voidaan asettaa ilmoittamaan suoraan jotain asiaa, kuten perinteisesti esimerkiksi ilman lämpötilaa. Toisaalta sillä voidaan ilmoittaa kerättävän tiedon mukaista toteumaa, jonka voi sijoittaa aikajanelle, kuten esimerkiksi oheisen kuvan 1 asuinkuntaindeksin kehitys.



Kuva 2. Esimerkkimittari: Pääkaupunkiseudun kuntien palveluiden asukastytyväisyyden kehittyminen (Kunta- ja kaupunkipalvelut 2016).

Mittareiden dataa voidaan tutkia eri konteksteissa. Määrällisenä, kuten toteumina ja tämän hetken lukuina, saadaan kätevästi esille tarkat luvut niin maksetuista palkoista kuin vaikka kävijämääristäkin. Pelkät yksittäiset luvut eivät välttämättä kuitenkaan riitä, vaan lukujen kehitystä pitää pystyä seuraamaan myös aikajanalla, kuten kuviossa 1, jotta pystyttäisiin huomaamaan mahdollisia trendejä tai tekemään korjausliikkeitä. Toiminnallisina mittareita voidaan pitää, jos niihin on liitetty jokin tavoitearvo tai budjetti. Lisäksi mittarit voivat osoittaa myös kategorioita, esimerkiksi varojen jakaumaa tietyinä ajankohtana. Mittari voi olla myös kaikkia näitä. (Briggs 2014.)

3.3 Mittareiden valinta ja asettaminen

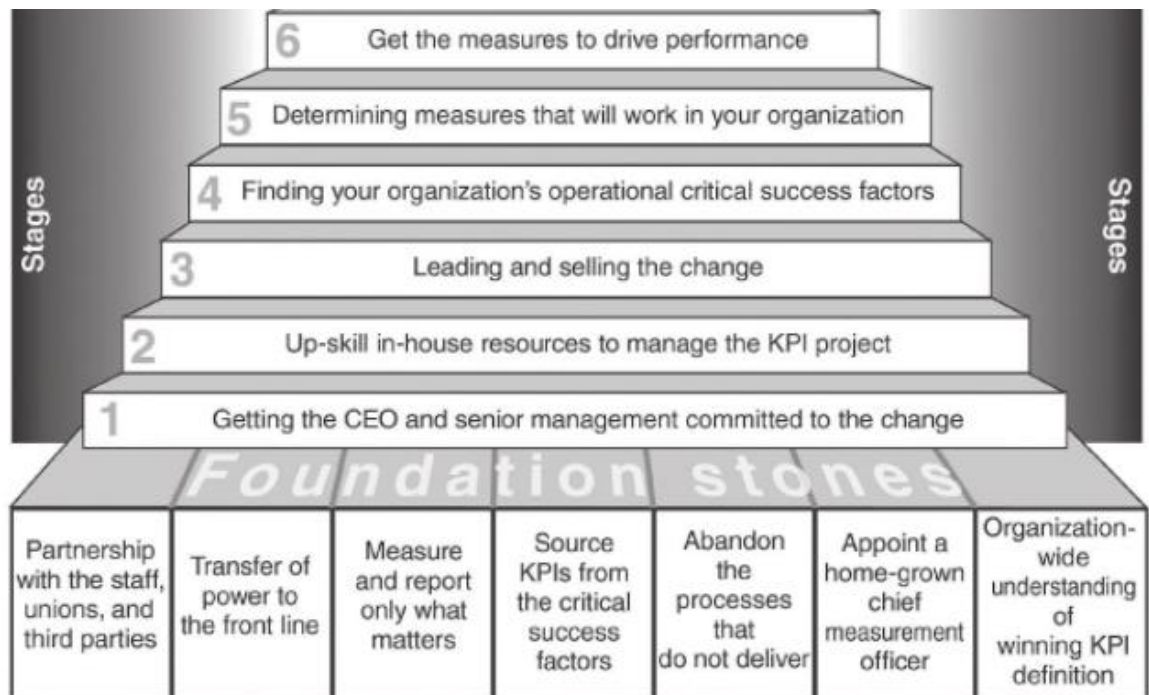
Mittari voi käytännössä heijastaa mitä tahansa dataa yrityksestä, mutta jotta siitä on hyötyä, tulee sen tukea strategiaa ja tavoitteita. Ennen mittareiden asettamista pitää siis olla mietittynä yrityksen tavoitteet ja tärkeimmät toimet eli strategia tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta mittarit voidaan asettaa heijastamaan strategiaan tai tavoitteisiin liittyviä muuttujia. Niin tavoitteita kuin mittareitakin asetettaessa on hyvä muistaa priorisointi, jotta tärkeät elementit erottuvat joukosta. (Piatt 2012.)

Valitsemalla oikeanlaisen mittariston liiketoimien heijastamiseen saadaan hyvä käsitys liiketoiminnan eri osa-alueista. Mittareilla voidaan myös tarkastella talouden kehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Oikein asetettu mittaristo voi auttaa löytämään erityishuomiota vaativia osa-alueita, ja sillä saadaan myös päätöksiä tukevaa dataa. Mittareiden liittäminen liiketoimintaan vaatii usein, että työntekijöille tai osastoille asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita ja että mittauksien syyt perustellaan. Tyypillisesti tavoitteet liittyvät muun muassa myyntiin, laatuun tai reklamaatioihin. (Carn 2008.)

Mittareita valittaessa on hyvä huomioida, että niiden tulisi olla suoraan kytköksissä liiketoiminnan päätoimintoihin. Eli niiden pitäisi heijastella tärkeimpiä tavoitteita, menestykseen vaikuttavia tekijöitä sekä erityistä huomiota vaativia alueita. Lisäksi mittareille tärkeää on, että niitä voi tutkia aikajanalla ja että niihin on liitetty tavoite, jotta toiminta pysyy tavoitteellisena. (Carn 2008.) Tästä johtuen kunnallisella sektorilla, missä päätarkoitus on tuottaa palveluita kustannustehokkaasti, tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi palveluiden laadun ja reklamaatioiden määrän tutkimiseen tai tiettyjen toimien kestoon. Toisaalta olisi hyvä huomioida, etteivät tavoitteet ole ristiriidassa keskenään, laadukas ja mahdollisimman nopea asiakaspalvelu esimerkiksi eivät välttämättä tue toisiaan (Carn 2008).

Haasteita mittareiden valintaan voi tuoda se, että eri asioita tai toimialoja, kuten henkilöstöä tai teknistä toimea varten on olemassa eri järjestelmät, jotka kaikki tuottavat suuren määrän tietoa toiminnasta. Saattaa viedä paljonkin aikaa, että tämän kaiken tiedon joukosta pystytään poimimaan kriittisimmät mittarit tai tiedot, jotka auttavat parhaiten edistämään organisaatiota. Tämän valinnan jälkeen pitää vielä pohtia, ovatko mittarit valideja, eli heijastavatko ne oikeasti haluttua tietoa. (Bauer 2004.)

Usein mittareita käytettäessä huomataan, että niiden vaikutus yrityksen toimintaan jää hyvin pieneksi. Jotta mittareiden käytöstä olisi jotain hyötyä, pitää niiden käyttöön valmistautua etukäteen. Mittareiden valintaa ja asettamista voidaan pitää projektina, joka pitää sisällään tiettyjä toimia ja valmisteluja. Ensinnäkin mikä tahansa muutos, kuten toiminnallisten mittareiden käyttöönotto, vaatii että se selitetään osallisille, ja että kaikki osalliset otetaan prosessissa huomioon. (Parmenter 2015, 101, 103) Oheisessa kuvassa 2 on esitelty mittaristo-projektin käyttöönoton kulmakivet (foundation stones) ja tärkeät vaiheet (stages).



Kuva 3. The Seven Foundation Stones in the Winning KPI Methodology. (Parmenter 2015, 108)

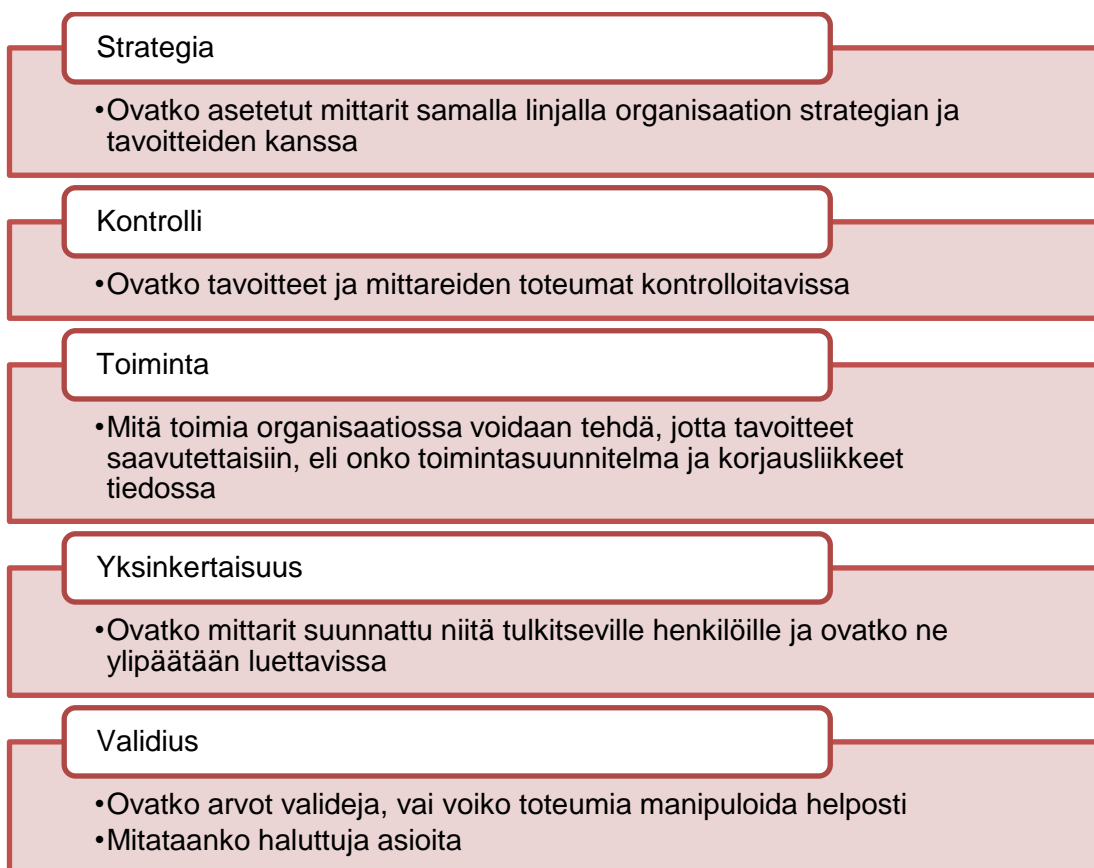
Ottaen huomioon kuntatalouden niukkuuden ajallisten ja rahallisten resurssien suhteen, ei välttämättä ole realistista ajatella, että kunnissa mittareita käyttöönotettaessa pystytäisiin käymään kaikki oheiset käyttöönottoa valmistelevat vaiheet läpi. Oheiset vaiheet 1-6, sekä kulmakivet 1-7 ovat myös osaksi keskenään yhteneviä.

Vaiheista ensimmäiset kolme kohtaa sekä kulmakivistä kohdat 1, 2 ja 6 viittaavat prosessin esittelyyn osallisille työntekijöille sekä oikeiden henkilöresurssien löytöön. Toisaalta jos kyseessä on esimerkiksi kunnan palveluiden laadun mittaaminen, tulokset voivat olla validimpia, jos asiakaspalvelija ei tiedä, että laatua mitataan. Pääpiirteissään kuitenkin tärkeää on, että henkilöstölle, joita mittaukset koskevat, kerrotaan mitä, miksi ja miten mitataan ja tarvittaessa annetaan tarpeeksi resursseja esimerkiksi ajan tai vastuiden osalta. Lisäksi jonkun pitää olla vastuussa mittareista, mittaamisesta, niiden validiuden testaamisesta sekä tulosten lukemisesta ja analysoinnista. Tulostavoitteiden pitää olla myös samalla linjalla organisaation strategian ja periaatteiden kanssa, jottei synny ristiriitaa. (Parmenter 2015, 109-118.)

Vaiheet 4-6, ja kulmakivet 3, 4 ja 7, eli organisaation toiminnallisten kriittisten menestystekijöiden löytäminen, organisaation toimintojen mittaamisen määrittely ja suoritukseen

motivoivien mittareiden käyttö liittyvät oikeiden mittareiden valintaan ja yhteismielisyyteen KPI-mittareista. Tällä tarkoitetaan toimialan ja organisaation päivittäisten toimien tuntemista. Näistä päivittäisistä toimista taas pitää tunnistaa menestyksen kannalta kriittisimmät toimet, jotta osataan raportoida ja mitata strategisesti järkeviä asioita. Pitää siis pystyä erottamaan tärkeimmät asiat kaikesta mitattavissa olevasta datasta. Strategisesti tärkeimpien toimien tunnistamisella varmistetaan, että osataan keskittyä tärkeimpiin prosesseihin. (Parmenter 2015, 109-118.)

Yksinkertaistettu versio tärkeistä mittariston hankintaan liittyvistä asioista:



Kuvio 2. Yhteenveto mittarin asettamisesta.

3.4 Mittareiden arviointia

Mittarit ovat herkästi virheelle altis työkalu. Mittariston asettamisen jälkeen arvoja ja toteumia kannattaa tutkia pitkällä aikajänteellä. Toisaalta pitkä aikajänne tarkoittaa sitä, että mittareita pitää arvioida koko ajan kriittisesti ja mahdollisesti muuttaa niitä, sillä myös liiketoimet ja toimialat muuttuvat ajan kuluessa. (Carn 2008.) Toisaalta haasteena voi

myös olla tarvittavan tiedon keräämisen vaikeus, aikaa vievyys, hinta, tai tiedon ylläpitäminen.

Mittareista puuttuu usein niin sanottu inhimillinen ote, toisin sanoen ne pudotetaan ylhäältä alas jopa ilman minkäänlaista kosketusta konkretiaan. Itseasiassa mittarit ja vuositteiset tavoitteet voidaan molemmat nähdä myös negatiivisessa valossa, sillä pitkän aikavälin tavoitteilla, kuten kuntien talousarviollla, ei voida kuitenkaan ottaa kaikkea mahdollista huomioon. Esimerkiksi jos tavoitteena on kasvattaa myyntiä, voidaan päästä tulokseen tai jopa ylittää se, mutta jos markkinat kasvavat samalla, on suhteellinen markkinaosuus saattanut silti pienentyä. Tavoitteiden ja mittareiden pitäisikin muuttua samalla kun markkinat muuttuvat. (Parmenter 2015, 28-30.)

Taloudellisilla ja talousjärjestelmistä saatavilla mittareilla on osaksi myös ristiriitainen rooli, ne ovat mittareita, mutta niiltä puuttuu periaatteessa strateginen ote. Todellisuudessa ne kuvaavat mennyttä kehitystä, eli aktiviteetteja ja asioita, mitkä ovat jo tapahtuneet. Strategisessa valossa kuitenkin itse aktiviteetti on tärkeää avaintoimintaa, ja käytetty tai saatu raha on tästä toiminnasta johtuva lopputulos. (Parmenter 2015, 31.) Samaa asiaa voikin periaatteessa mitata itse aktiviteetin tai tähän liittyvän rahan mukaan.

3.5 Dashboardit

Dashboardit (suom. kojelauta) ovat BI-työkalu, joilla voi kerätä ja analysoida tietoa, joskus voidaan puhua myös Business Intelligence Dashboardeista (Rouse 2010). Dashboardit ovat uniikkeja organisaation datan esittämiseen ja raportointiin tehtyjä visuaalisia työkaluja, joilla voidaan mitata suorituskkyä ja valvoa prosesseja. Dashboardeilla on sama tavoite kuin mittareilla, eli tukea organisaatioiden päätöksentekoa reaaliaikaisella ja luotettavalla tiedolla. Dashboardien käyttöön liittyy suurta datan priorisointia. Tarkoitus on, että esillä on vain tärkein tieto, jotta käyttäjä saisi tilannekatsauksen yhdellä silmäyksellä. Olisi sekavaa, jos kaikki mahdollinen data olisi näkyvissä saman aikaan. Dashboardit tukevat toiminnallisten mittareiden käyttöä, ja niille voidaan asettaa tavoitteita ja hälytysrajoja. (Hovi ym. 2009, 95–97, 188.)

Hälytysrajojen ylittämisen tai alittamisen pitäisi aiheuttaa toimintaa, eli strategisilla mittareilla on selkeä viesti. Tämä toimintasuunnitelma olisi hyvä miettiä jo ennen tavoite- ja raja-arvojen asettamista. Lisäksi päivämäärien tai tietyn aikavälin tuominen mukaan mittaristoon tai dashboardille voi helpottaa analysointia. Aikavälit, kuten kuukausittainen tai

puolivuositainen vertailu luovat konkreettisuutta lukujen taakse ja auttavat suhteuttamaan niitä kokonaiskuvaan. Samalla ne osoittavat kehityssuuntaa, trendejä ja poikkeamia. Datan mittayksikkö vaikuttaakin käytettävän kaavion muotoon. Esimerkiksi piirakkakaavio on hyvin selkeä suhteellisten osien tutkimiseen, mutta siltä on vaikea tulkita historiatietoja tai trendejä. (Briggs 2014.)

Hyvin suunnitellun dashboardin tulisi sisältää erilaisia visuaalisia osa-alueita, kuten kaavioita, mittareita tai liikennevaloja. Tietoja tuodaan eri järjestelmistä, mutta ne yhdistetään yhtenäiseksi näkymäksi. On tärkeää, että loppukäyttäjä osaa lukea dashboardia, eli sen pitää olla helppokäyttöinen ja reaaliaikainen. Toisaalta tarkempaa tarkastelua varten on hyvä, että dashboardilta voi porautua tarkemmalle raportille tai tietokantaan. (Turban ym. 2010, 139.)

Ohessa esimerkkikuvana perinteinen dashboard.

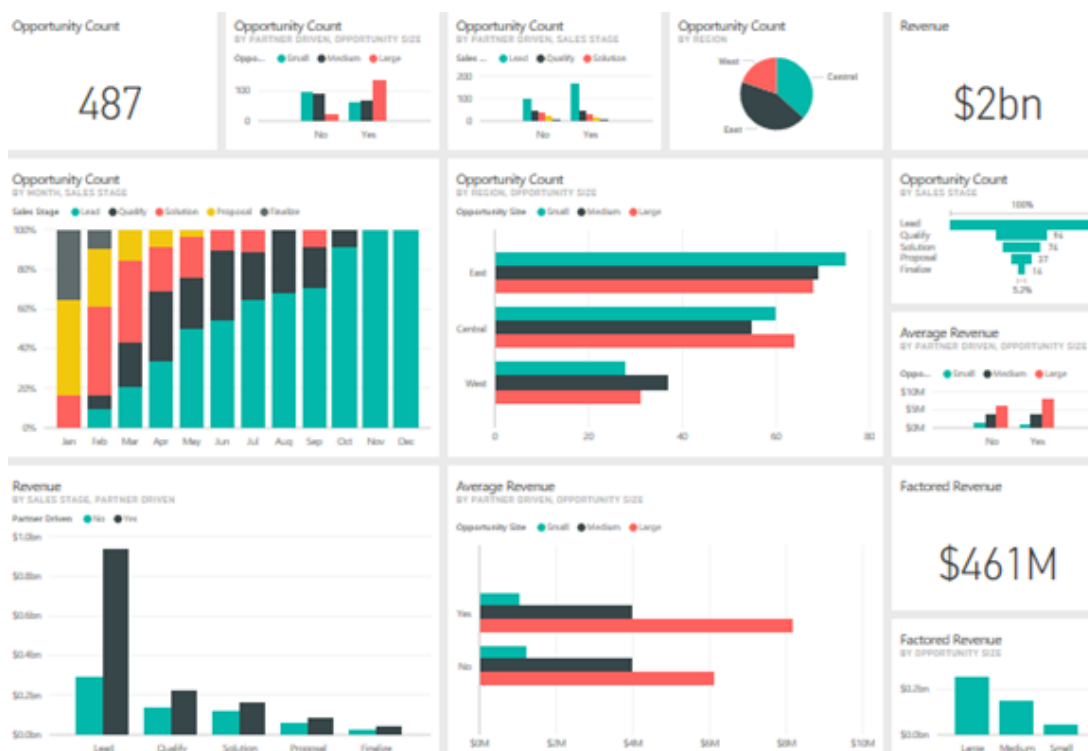


Kuva 4. Perinteinen dashboard (Fringe Technology 2016).

Dashboards voivat auttaa suhteuttamaan dataa kokonaiskuvaan. Niitä suunniteltaessa onkin hyvä olla vaihtoehtoja monen tasoisesta datanäkymästä. Ne voidaan jakaa kolmeen osaan, operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin. Operatiivisilla dashboardeilla voidaan valvoa ydintoimintaprosesseja esimerkiksi asiakasrajapinnassa. Niitä käytetään lähinnä toiminnan seurantaan, sillä ne näyttävät suhteellisen yksityiskohtaista ja tuoretta tietoa, jota päivitetään nopealla aikavälillä sekunneista maksimissaan vuorokauteen. Operatiiviset dashboardit tukevat lyhytaikaisten, toiminnallisten päätösten tekemistä, eli ne ovat hyödyllisiä yksikötasolla. Taktisilla dashboardeilla voidaan valvoa tai seurata osastojen projekteja ja prosesseja. Ne ovat käytössä esimerkiksi osaston johtajilla, ja niillä voidaan vertailla tietoa eri kausien sisällä tai välillä, muun muassa osaston budjetin ja toteuman

suhdetta. Strategisilla dashboardeilla voi valvoa nimensä mukaisesti strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategisten dashboardien käyttäjäryhmä on yleisesti ottaen hallituksen jäsenet tai korkein johto. Niillä voidaan tutkia esimerkiksi organisaation tavoitteiden yhdenmukaisuutta ja suorituksen avaintekijöitä. (Kerzner 2013, 251–254.) Strategiselta korkean tason dashboardilta voidaan siis porautua operatiiviselle, eli detaljitasolle.

Alla esimerkkinä Microsoft Power BI järjestelmän muodostamasta dashboardista. Esimerkkikuvassa on suhteellisen monta mittaria näkyvissä samaan aikaan, sovelluksessa näytettävien mittareiden määrään voidaan kuitenkin vaikuttaa.



Kuva 5. Microsoft Power BI:n tuottama dashboard (Microsoft 2017).

Vaikkakin hyvien kaavioiden ja tiedon ilmentäminen visuaalisesti helpottaa tiedon tulkin-
taa ja taloudellisen suorituskyvyn hallintaa, niin dashboardien sisältö tulee mittareista.
Mittareilla mitataan ja varmistetaan että liiketoimet ja palvelut tapahtuvat strategian ja
tavoitteiden mukaisesti. (Bauer 2004.) Toisin sanoen, dashboardit heijastavat mittarei-
den tuottamaa tietoa, eli kauniilla dashboardeilla ei tee mitään, jos mittarit eivät heijasta
oikeita asioita.

4 JOHDON RAPORTOINNIN NYKYTILA

ESIMERKKIKUNNISSA

Työn empiirinen osio jaottuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osiossa tutkitaan satunnaisien kuntien vuoden 2017 talousarvioita. Tämän tutkimuksen perusteella kerättiin toimeksiantajayritykselle esimerkkimittaristo, josta nähdään suuntaa antavasti mihin asioihin kuntien fokus painottuu tällä hetkellä. Toinen osio koostuu haastattelusta, jolla pyritään luomaan toimeksiantajayritykselle tuotteen jatkokehityssuuntaa. Ensimmäisessä osiossa käytettävät talousarviokirjat ovat vuodelta 2017, eli ne ovat valmistuneet vuoden 2016 loppupuolella.

4.1 Mittareiden nykytila talousarviokirjoissa

Liitteen 1 taulukoihin on kerätty mittareita viiden satunnaisesti valitun kunnan vuoden 2017 talousarvioista. Vaikka kuntien tiedot pääpiirteissään ovat julkisia, niin objektiivisuuden vuoksi esimerkkikuntia ei ole nimetty. Esimerkeiksi on kerätty mittareita, jotka oli mainittu useamman kuin yhden kunnan talousarviokirjoissa, ja jotka ovat mitattavissa numeerisesti. Nämä tavoitteet ja mittarit on jaettu viiteen osaan kuntien kolmen päätoimialan: sosiaali- ja terveystoimen, opetus- ja kulttuuripalveluiden, teknisen toimen, sekä yleisen hallinnon alan ja elinkeinotoiminnan välillä. Tässä työssä käytetty tavoitteiden jaottelu viiteen osaan ei välttämättä ole sama kuin organisaatioissa yleensä. Lisäksi sosiaali- ja terveystoimi on tuotu tähän mukaan, vaikka se tulevan maakuntauudistuksen myötä poistuukin kuntien vastuualueelta. On hyvä huomioda, että etenkin teknisen toimen palvelut, kuten veden tuotanto, voi olla eriytettyä liikelaitokselle. Huomioitavaa on myös se, että elinkeinotoiminta itsessään ei kuulu kunnan lain velvoittamiin palveluihin, mutta se koettiin tärkeäksi ottaa mukaan, sillä se edistää osaltaan suuresti kunnan veto-voimaisuutta.

Mittaristo sisältää löydettyjä konkreettisia mittareita, joten tämän perusteella ei voi asettaa mittareita tärkeysjärjestykseen. Listaa ei myöskään voida pitää täysin kattavana, sillä läheskään kaikille mainituille tavoitteille ei aina löytynyt numeraalista tai validia mittaria, joten kaikki sanalliset tavoitteet tai mittarit jätettiin pois. Toisaalta voisi olettaa, että jos jotakin asiaa ei ole asetettu numeerisesti mitattavaksi, se ei ole tärkeysjärjestyksessä

ensimmäisenä. Sanamuotoja on myös muutettu työhön paremmin sopivaksi, joten tavoitteet tai mittarit eivät ole sellaisenaan yhdistettävissä yksittäiseen kuntaan. Taulukoihin ei ole lisätty esimerkkitoimia tai tavoitearvoja, sillä ne ovat kuntakohtaisia, ja lisäksi on muistettava, että talousarvion mukainen toiminta on kuntien omalla vastuulla.

Mittaristo

Kaikissa mittareissa ja tavoitteissa, toimialasta riippumatta, korostuivat palveluiden toimivuuden, kustannustehokkuuden, asiakastyytyväisyyden, teknologian, sähköisyyden, kunnan ulkoisen ja sisäisen vetovoimaisuuden sekä talouden mittaaminen. Kaikki nämä ovat asioina isoja ja merkittäviä ja vaativat kunnilta ehdottomasti huomiota, sillä ne kuuluvat joko suoraan tai välillisesti niiden päätoimintoihin eli palveluiden tuottamiseen. Kuntien liitteen taulukosta voi huomata, mittarit osoittavatkin liiketoiminnan ydintekijöitä ja päätoimia, kuten palvelun laatuun liittyvät mittarit. Tällaista konkreettista dataa on myös helppo visualisoida ja se mahdollistaa operatiivista tiedolla johtamisprosessia.

Kuntien monesta toimialasta johtuen toimintaa koskevaa dataa ja mittareita on todella paljon. Mittarit ja tavoitteet olikin huomioitu kaikkien esimerkkikuntien talousarvioissa. Itseasiassa mittarit terminä oli otettu todella hyvin huomioon, sillä lähes kaikki tavoitteet ja tärkeäksi koetut asiat olivat listattuna ja niihin oli liitetty jokin mittari. Tämän takia liitteen taulukkoon on kerätty vain noin $\frac{1}{4}$ kaikista talousarviokirjoissa esiintyneistä mittareista. Eri kuntien välillä on myös vaihtelua mittareiden määrän suhteen, mutta usein tavoite ja mittari oli kuitenkin sekoitettu käsitteinä keskenään.

Mittareiden suuri määrä viestiikin, että tarvitaan selkeitä tiedonhallintajärjestelmiä kaiken toiminnan, kuten palveluiden, niiden kustannuksien, laadun tai optimaalisten käyttötapojen analysointiin. Mittareita dashboardeille tai muuten esitettävään muotoon asetettaessa pitäisikin keskittyä siihen, että saataisiin KPI-mittareille olennainen strateginen ote ja tärkeimpien asioiden priorisointi esille. Tämä on tärkeää etenkin johdon dashboard-näkymille, joiden tarkoitus on juuri se, että yhdellä vilkaisulla nähtäisiin heti missä mennään. Eli ylimmälle johdolle tärkeää on, että kaikesta seurattavasta datasta on erotettavissa juuri avaintekijät strategisten päätösten tueksi.

On myös hyvä huomioida, että taulukosta jäivät pois epämääräisimmät mittarit, joissa mittareina oli kuvattu esimerkiksi jonkun hankkeen tai suunnitelman laatiminen, toimien

lisääminen, tai jonkin hankkeen, kuten rakennuksen valmistuminen. Esimerkiksi hankkeiden määrän seuraamisessa voitaisiin ottaa huomioon aloitettujen ja valmistuneiden hankkeiden suhde, sekä valmistumisnopeus, mikä tekisi toiminnasta aktiivisempaa. Ylipäätään talousarvioissa mainitut tavoitteet ja niille valitut mittarit itsessään eivät hyödytä ketään, jollei niitä sidota konkreettisiin toimiin ja niiden toteutumista seurata.

Lisäksi pelkät mittarit eivät itsessään kerro kuin tämän hetkisen tilanteen. Käytettävät mittarit olisikin hyvä heijastaa dashboardeille, jotta saataisiin esille vertailu-, ja tavoitearvoja tai talouden trendejä. Näitä arvoja tai toteumia pitää mahdollisesti myös kerätä useammin. Esimerkiksi laadukkaat palvelut ja asiakastyytyväisyys oli mainittu tärkeinä monissa talousarvioissa ja niille oli valittu mittariksi asiakastyytyväisyys. Jotta asiakastyytyväisyyden tason seuraaminen olisi mittarina validi, pitää asiakastyytyväisyyttä mitata useasti, jotta saadaan mahdollisimman realistinen kuva asiakastyytyväisyyden todellisesta tasosta ja tason kehityssuunnasta. Lisäksi mittareiden heijastamien arvojen pitää herättää toimintaa, jos ne eivät ole halutulla vaihteluvälillä tai tavoitetasolla. Tämä voi toisaalta olla haasteellista kunnille, sillä niiden vuosittainen toiminta on saneltu etukäteen talousarvioihin, ja tämän toiminnan tai linjausten muuttaminen voi olla hidas prosessi.

4.2 Kyselytutkimus

Toimeksiantajan kanssa tehtävään haastatteluun valittiin 10 edustajaa keskisuurista ja suurista Suomen kunnista. Haastattelun kohteena olevien henkilöiden rooleja olivat esimerkiksi kirjanpitoapäällikkö, kehittämis-, hallinto- tai talousjohtaja. Kysely haluttiin kohdistaa henkilöille, jotka ovat tekemisissä johdon raportoinnin, eli mittareiden ja tiedon analysoinnin tai hallinnan kanssa, jotta niistä saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa. Ensisijaisena tavoitteena oli, että haastattelut suoritetaan puhelimesta, jotta virheen mahdollisuus olisi mahdollisimman pieni. Lopuksi päädyttiin kuitenkin siihen, että haastattelut ovat kiireisiä, joten toisena vaihtoehtona oli vastata kysymyksiin netissä.

Haastattelun kysymykset suunniteltiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Sähköisenä kysymysalustana oli Google Forms, sillä se oli helppo ottaa käyttöön ja alustalla vastaamisen pitäisi olla suhteellisen yksinkertaista. Haastatteluun valittuihin henkilöihin oltiin yhteydessä ensin sähköpostilla, ja myöhemmin osalle soitettiin puhelu muistuttamaan vastaamisesta. Kaiken kaikkiaan vastauksia saatiin kolme. Tavoitteena oli saada vastaukset puolelta henkilöistä, joille pyyntö lähetettiin, joten lopputulos oli prosentuaalisesti heikko. Toisaalta koska kyseessä on laadullinen tutkimus, joka tehdään tuotteen

kehittämisen kannalta, niin vähälläkin vastaajamäärällä voidaan saada yksityiskohtaista ja arvokasta tietoa.

Kysely itsessään jaottui kuuteen kategoriaan: raportointiin, mittareihin, laskentaan, dashboardeihin, asiakastytyväisyyteen ja tulevaisuuden näkymiin. Kysytyt kysymykset ovat nähtävissä Liitteessä numero 2. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus ja tavoitteena oli saada paljon yksityiskohtaista tietoa, tutkimuksen tuloksia ei käydä läpi kysymys kysymykseltä seuraavassa osiossa, vaan vastauksista on pyritty kokoamaan yhteenveto eri kategorioiden mukaan.

Raportointi

Raportointi-osio oli aihealueista laajin. Osiossa pyrittiin saamaan tietoa organisaatioista itsestään ja niiden asenteista raportointia sekä tulevia muutoksia kohtaan. Lisäksi haluttiin saada tietoa tämän hetken raportoinnin järjestelmien tilanteesta, järjestelmien tuottamasta tiedosta, tiedon laadusta, raporttien käyttäjistä ja raporttien tärkeistä ominaisuuksista. Kysymyksiä oli molempien, kunnan ja konsernin tasolta.

Vastanneista kahdella kolmesta on käytössä jokin johdon raportoinnin järjestelmä. Johdon raportit sisältävät tällä hetkellä muun muassa talouteen, työllisyyteen, henkilöstöön, palvelujen käyttöön ja väestöön liittyvää tietoa. Tätä tietoa tulkitsevat johtoporras ja esimiehet. Kaikki vastanneet vertailevat raportteja mieluummin samankokoisten kuin samalla alueella olevien kuntien välillä. Raporttien dataa seurataan kvartaaleittain tai kuukausittain, ja käytössä on joko Excel tai kokoelma eri järjestelmien tuottamista raporteista. Raportointijärjestelmien tärkeimmäksi ominaisuudeksi nähdään luotettavuus ja ajantasaisuus, ja tärkeinä kriteereinä pidetään muun muassa järjestelmäyhteensopivuutta, dynaamisuutta ja mahdollisuutta näkymien muokkaamiseen ja omien mittareiden tekemiseen.

Kysymys päätöksentekoa tukevan tiedon julkisuudesta toi esille mielenkiintoisen pointin siitä, että käytännössä päätöksiä tukevat tiedot halutaan pitää julkisina. Todellisuudessa kuitenkin kaikkea tietoa ei välttämättä haluta julkistaa edes organisaation sisällä, sillä esimerkiksi tulokertymän julkistaminen palkankorotuksista päätettäessä voi luoda ristiriitaa organisaation kannalta.

Raportoinnin osion vastaukset tuovat esille tarvetta yhtenäiselle ja nopealle tiedonhallinnan ja analysoinnin järjestelmälle. Vastaajista kahdella kolmesta oli siis käytössään jokin

johdon raportoinnin järjestelmä, mutta järjestelmän sanottiin olevan Excel tai kokoelma eri toiminnanohjausjärjestelmien tiedoista, mikä käytännössä tarkoittanee eri järjestelmien tietojen mekaanista ja hidasta yhdistelytyötä.

Mittarit

Mittarit-osio oli tärkeimmässä roolissa opinnäytetyön fokuksen kannalta. Varsinkin, koska talousarvioita tutkittaessa kävi ilmi, että mittarin käsite voi olla hieman epäselvä, sekä mittareiden strateginen rooli oli välillä hieman hukassa. Tällä osiolla pyrittiin saamaan logiikkaa epäselville mittareille. Lisäksi mittareille haluttiin saada kehityssuuntia ja ehdotuksia.

Vastaajat kaikki kokivat mittarit tärkeiksi, mikä on toisaalta hyvä asia. Kyselyyn vastanneissa organisaatioissa käytetään tällä hetkellä niin numeerisia kuin kirjallisia mittareita ja toiveena on mittareiden oikeellisuuden lisäksi saada mittareiden toteumat pidemmältä aikaväliltä, myös mahdollisesti ennustaen. Tämän hetken mittareiden suurimpana puutteena nähdään tiedon luotettavuus ja reaaliaikaisuus, datan hajanaisuus eri järjestelmissä ja ylipäättään tiedon hallinta ja siihen kuluva aika. Tärkeimmät mittarit liittyvät talouteen, kuten tuottavuus-, suorite- ja kustannustiedot. Mittareiden tietoa halutaan vertailla eri ajankohtien ja eri kuntien välillä. Vastaajat kokivat myös tärkeäksi, että mittareille on syötettävissä tavoitearvot.

Vastauksissa ei varsinaisesti tullut eriteltyä, miksi mukana on niin paljon sanallisia mittareita. Myöskään strategisten ja operatiivisten mittareiden eroa ei saatu näillä kysymyksillä ja vastauksilla eriteltyä, mutta toisaalta mittarit itsessään eivät ole kunnallisen sektorin eri toimialojen pääfokuksessa, vaan niiden tarkoitus on olla apuvälineenä päätöksen teolle. Mittareihin liittyvät vastaukset viestivät siis myös tarvetta paremmalle tiedonhallinnalle ja tiedonhallinnan optimoinnille.

Laskenta

Laskentaosiossa sivuttiin tuotekustannuslaskennan ja toimintolaskennan käyttöä. Nämä laskennan menetelmät tukevat osaltaan myös tiedolla johtamista, sillä tuotteiden tai palveluiden kustannusrakenteen tunteminen on hyödyllistä ja saattaa joskus paljastaa epäkohtia esimerkiksi hinnoittelussa, vaikkakaan kuntien tavoite ei varsinaisesti ole tehdä

voittoa. Tuotekustannuslaskenta koettiin todella tärkeäksi kaikissa organisaatioissa, mutta vastauksista ei valitettavasti käy ilmi kuinka paljon sitä todella käytetään. Tuotekustannus- ja toimintolaskennassa molemmissa työkaluna on Excel. Yleisesti ottaen tuotekustannuslaskenta ja toimintolaskenta ovat kulmakivinä tiedolla johtamiselle.

Dashboard

Kyselyn dashboard-osiolla pyrittiin saamaan esille tietojen yhdistelyn tärkeyttä ja tietoa siitä, mitä tietoja ensisijaisesti haluttaisiin yhdistellä. Tietojen yhdistely koettiin kaikissa vastaajaorganisaatioissa erittäin tärkeäksi, mutta myös toimialakohtaisesta ja roolikoh-
taisesta erottelusta oltiin kiinnostuneita. Toisin sanoen toiveena voisi olla esimerkiksi dashboard, jossa olisi karke strateginen näkymä, josta voisi porautua operatiiviseen, yksityiskohtaisempaan näkymään kunnan tietoihin. Roolikohtaisella erottelulla ja roolikoh-
taisilla näkymillä tarkoitetaan tässä sitä, että esimerkiksi toimialajohdolla eli operatiivisten päätösten tukena on eriteltynä tietyn toimialan volyymitiedot. Korkeammalla johdolla, eli strategisten päätösten tukena taas olisi näkymä esimerkiksi kaikkien toimialojen volyymitietoihin tai muihin valittuihin avainmittareihin. Kuten jo aiemmasta raportti-osiosta kävi ilmi, myös yhdistelyraporteille kaivattaisiin mahdollisuutta muokata niiden sisältöä itse. Valitettavasti ilmi ei käy, miten tämän itse muokkaamisen haluttaisiin tapahtuvan, toki tässä kohtaa tiedon hallintajärjestelmät asettavat omat rajoitteensa, jolloin ensisijaisesti pitää miettiä miten eri toimialojen tiedot voidaan yhdistää yhdelle näkymälle.

Asiakastyytyväisyys

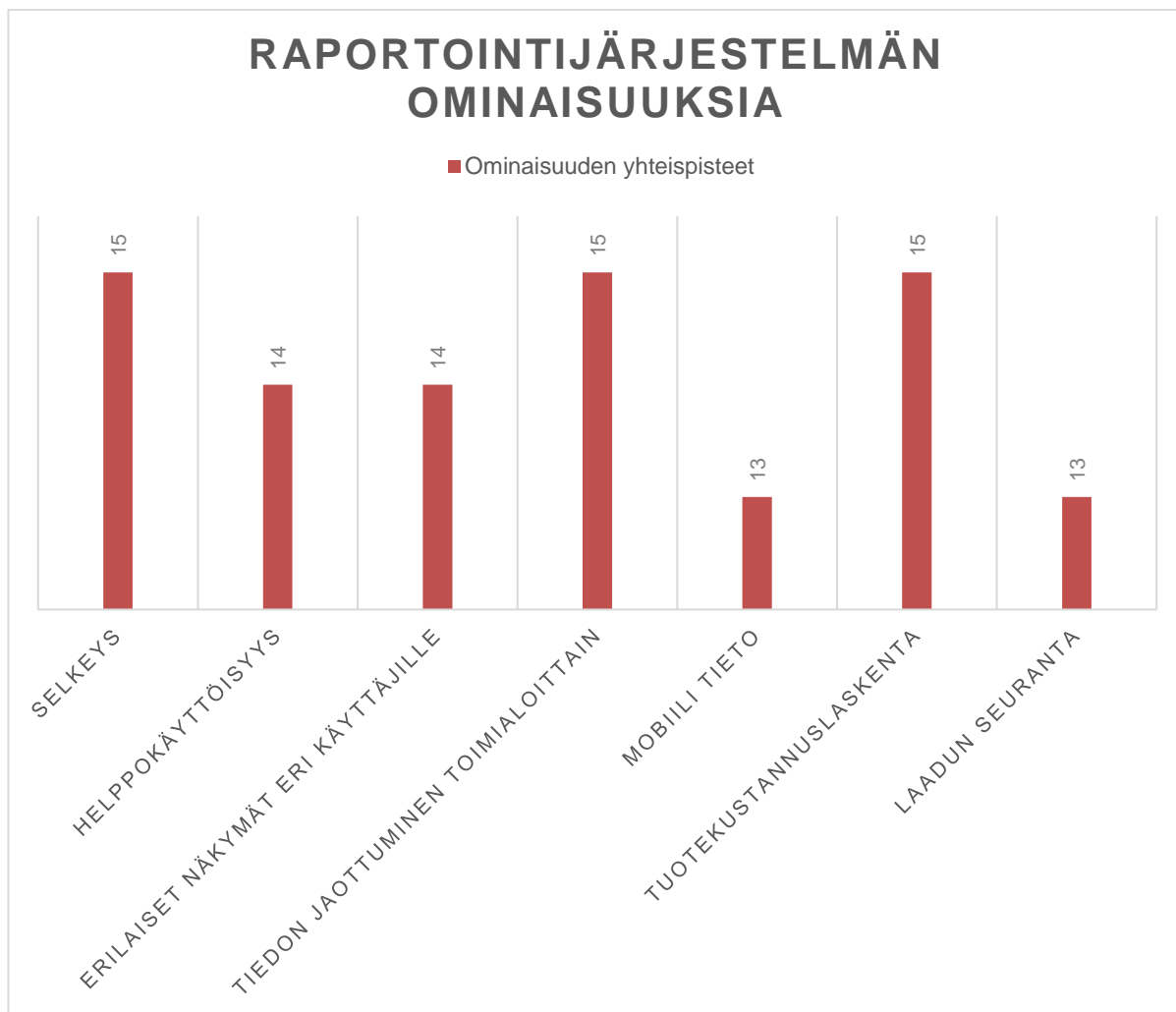
Asiakastyytyväisyys-osio tuotiin kyselyyn opinnäytetyön tekijän toimesta, sillä esimerkiksi kuntien talousarviokirjoja tutkiessa erittäin monen tavoitteen mittarina oli asiakkaiden kokemukset ja tyytyväisyys palveluihin. Tämän takia haluttiin selvittää, miten ja millaisilla aikaväleillä asiakastietoa kerätään.

Vastauksista kävi ilmi, että asiakastyytyväisyysmittauksia tehdään kaikissa vastaajaorganisaatioissa kerran vuodessa tai useammin ja se koettiin tärkeäksi. Vastaajat kokivat myös, että palveluiden tyytyväisyysmittausten tulokset olisi hyvä saada mukaan raporteille, mikä korostaa taas datan hallinnan, yhdistelyn ja analysoinnin tärkeyttä. Mittauksia ei välttämättä kuitenkaan tehdä jokaisella toimialalla, mikä on asiakastyytyväisyysmittauksille asetetun tärkeän roolin kannalta hieman huolestuttava tieto.

Toisaalta asiakastyytyväisyysmittaukset ovat aina suuria ja aikaa vieviä prosesseja, ja kaikissa vastaajaorganisaatioissa oli kuitenkin haastattelun perusteella aina mahdollisuus antaa palautetta, joten ainakin mahdolliset epäkohdat tulevat varmasti esille muutenkin. Kuitenkin jos asiakastyytyväisyysmittauksien tiedot haluttaisiin mukaan raporteille, pitäisi mittauksia tehdä useasti, jottei mittarin validius kärsi.

Tulevaisuus

Tulevaisuusosiossa pyrittiin tuomaan esille toimeksiannon ydintä, eli tuotteen kehityssuuntia ja tärkeitä mahdollisia ominaisuuksia. Tässä vastaajat pisteyttivät eri esimerkkiominaisuuksia omien mielenkiinnonkohteidensa mukaan asteikolla 1-5, jos he olisivat hankkimassa uutta talouden seurannan ja raportoinnin välinettä. Vastaajat käyttivät asteikosta vain arvoja 4 ja 5, joten erottelu tehdään kuviossa 4 vaihtoehtojen yhteispisteiden mukaan.



Kuvio 3. Raportoinnin järjestelmän tärkeitä ominaisuuksia.

Järjestelmän selkeys, tiedon jaottuminen toimialoittain ja uusi tieto, kuten palveluiden kustannukset eli tähän nimetty tuotekustannuslaskenta saivat eniten pisteitä. Toki erot ovat suhteellisen pieniä, joten kaikkia mainittuja ominaisuuksia voitaneen pitää suhteellisen tärkeinä. Lisäksi huomioitavaa on, että jo muissa osioissa oli kysytty sanallisesti kehitysehdotuksia, joten tähän osioon ei tuotu enää vapaata vastauskenttää.

Kaikkia kriteereitä voidaan pitää erittäin tärkeinä uuden järjestelmän kannalta. Toisaalta kyseenalaista on se, että laadun seuranta ei saa enempää pisteitä ottaen huomioon, että palveluiden laatu ja asiakastyytyväisyys olivat mainittu tärkeinä mittareina talousarvion tavoitteille.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tieto, tiedon hallinta ja tiedolla johtaminen nousevat koko ajan tärkeämmiksi liiketoiminnassa, sillä datan määrä kasvaa eksponentiaalisesti ohjelmistojen ja erilaisten sensorien kehittyessä. Käytännössä minkä tahansa asian mittaaminen voikin olla mahdollista, muttei välttämättä kannattavaa. Itseasiassa tiedon sanotaankin olevan uusi öljy (The Economist, 2017). Tällä hetkellä pitääkin keskittyä siihen, miten voidaan helpottaa tämän tiedon keräämistä, yhdistelemistä, analysointia ja hallintaa. Datan järjestelmällinen ja yhdenmukainen käsittely tulee myös kunta-alalle viimeistään kuntatietohankkeen muodossa.

Tämän työn tavoitteena oli kuntien johdon raportoinnin järjestelmien ja mittareiden tutkiminen toimeksiantajayrityksen raportoinnin välineiden kehittämisen tueksi. Lisäksi haluttiin löytää priorisointia tärkeimpien järjestelmien ja toimialojen tuottamien tietojen välillä, jotta pystyttäisiin mahdollisesti luomaan mittareita, jotka yhdistävät eri toimialojen tietoa.

Tutkimus aloitettiin esimerkkikuntien talousarviokirjojen tutkimuksella, joista tutkittiin eri mittareita ja koottiin esimerkkimittaristo talousarviokirjoissa mainituista mittareista, jotka olivat numeerisesti mitattavissa. Tavoitteiden, strategian ja mittareiden roolit olivat esillä hyvin sekavasti. Kaikki kolme oli mainittu termeinä, mutta niiden suhde toisiinsa tai toimintaan ei ollut täysin selvillä. Talousarviokirjoihin olikin kerätty paljon eri tavoitteita ja tavoitteille oli mainittu mittarit ja tavoitearvot. Näiden tavoitteiden yhteyttä strategiaan ja konkreettiseen toimintaan ei oltu kuitenkaan juurikaan perusteltu, eli jää kysymykselle saavutetaanko tavoitteet ja miten. Tämä taas johtaa kysymykseen mittareiden validiudesta. Lisäksi joukosta ei oltu poimittu strategisesti merkittäviä avainmittareita, jolloin tavoitteet hukkuvat suureen tavoitemereen, jossa oli pyritty ottamaan kaikki mahdolliset asiat huomioon. Mittareiden sekavuuden perusteella kaivataan selkeää tiedon- ja tavoitteiden hallinta- ja seurantajärjestelmää, sekä avainmittarien erottamista yleisestä toiminnan seuraamisesta.

Tutkimusta jatkettiin haastatteluilla, joissa teemoina olivat muun muassa raportointijärjestelmät, tiedon priorisointi ja kehitysehdotukset. Tutkimuksesta nousi esille paljon tiedon hallintaan liittyviä asioita, mutta tärkeintä toimialaa tai tietojärjestelmää taloustietojen rinnalle ei suoraan saatu selville, joten yhdistelymittareiden muodostamista ei saada tämän tutkimuksen perusteella aluilleen.

Haastatteluista ilmeni, että tällä hetkellä kunnissa on käytössä monia erillisiä tietojärjestelmiä eri toimialojen prosessien hallintaa ja tiedon keräämistä varten. Organisaatioiden tiedot ja tietomassat ovat kuitenkin yhteen sopimattomina hajanaisesti eri järjestelmissä, mikä hidastaa tiedon yhdistelyä, raportointia, analysointia ja tiedolla johtamisen prosessia. Yleensä nämä tiedot kerätään mekaanisesti Exceleille, joista ne raportoidaan ja joiden perusteella tehdään päätöksiä. Tämä tietolähteiden sekavuus välittyy myös mahdollisesti talousarviokirjoihin strategian, tavoitteiden ja mittareiden sekavuutena. Haastatteluiden päätelmät tukevat talousarviokirjoista tehtyjä päätelmiä, eli kunnissa tarvitaan apua tiedon ja tavoitteiden hallinnan, analysoinnin ja raportoinnin kanssa.

Raportointia ja tiedon analysointia tukemaan nousee tarve kaiken toimintaan liittyvän tiedon yhdistämiselle, mikä heijastaa toisaalta hyvin tämän hetken big-data trendiä. Tiedot pitäisi siis käytännössä yhdistää niin sanottuun tietoaltaaseen. Tähän altaaseen kerättäisiin ja yhdistettäisiin kaikki organisaation tieto ja ideaalitilanne olisi, että tämän tiedon saisi kaivettua esille ja yhdisteltyä eri mittareille ja dashboardeille helposti luettavaan muotoon "online". Eli kun tieto tulee esijärjestelmään, se päivittyisi samalla myös mittarille ja raporteille.

Tietoaltaan ja tietomassojen paremman hyödyntämisen rinnalle tarvitaan punainen lanka tavoitteiden, strategian ja mittareiden yhdistämiselle. Talousarviokirjoissa kerrottavien tavoitteiden ja mittareiden pitäisi olla paremmin liitettynä toimintaan, jotta toiminnan tuloksia voitaisiin seurata paremmin. Toisin sanoen olisi konkreettisia tavoitteita, joiden saavuttamista voitaisiin tutkia mittareilta. Tietoprosessin hallinta ja mittareiden tuomat hyödyt strategisena työkaluna eivät ehkä kuitenkaan ole vielä täysin selvillä. Toisaalta avainmittarien erottaminen muista mittareista ja ratkaisevasti tärkeimpien avainmittarien löytäminen on aikaa vievä prosessi, joka vaatii toimiakseen myös hyvää tiedonhallintaa. Lisäksi se vaatisi juuri eri toimialojen tietojen yhdistämistä.

Menetelmä ei ehkä tunnu vielä kannattavalta tai hyödyt voivat olla vaikeasti saavutettavissa, sillä rajoitteena tietoprosesseille ja tiedon yhdistämiselle ovat myös ansaintatalouden periaatteet. Vaikka olemassa olevien tietovarastojen ja raportointijärjestelmien tekniikka tai kehitys mahdollistavat tiedon keräämisen yhteen paikkaan, ja tämän tiedon poimiminen ja yhdistäminen tästä altaasta raportoinnin järjestelmään on mahdollista, niin kustannustehokkuuden vaatimus luo rajat tälle kehitykselle. Tiedonhallinnan arvokkuus ja ajan säästämisen tuomat hyödyt ovat kenties vasta valkenemassa. Toisaalta myös kaiken tiedon yhtäaikaista hyödyntäminen on ajatuksena jopa häkellyttävä, sillä näitä tietomassoja on vaikeaa lähestyä maallikon silmin. Tällöin tutut ja turvalliset mekaaniset

yhdistelyprosessit voivat tuntua paremmalta vaihtoehdolta, vaikka toisaalta niistä saataisiin hyvät pohjat tietomassojen hyötykäytön aloittamiselle.

Toisaalta muutoksen passiivinen odottelu heijastelee kunta-alalle tyypillistä odottavaa ilmapiiriä. Toisin sanoen usein odotetaan ja varaudutaan siihen, että muutokset tulevat ylhäältä pakottavina lakeina. Tälläkin hetkellä tiedossa on kaksi suurta uudistusta; kuntatietohanke ja maakuntauudistus, jotka tulevat muuttamaan kuntien organisaatorakenteen ja tilikartan täysin. Lisäksi nämä muutokset voivat pohjustaa jo seuraavia muutoksia. Esimerkiksi kuntatietohankkeen mukana tuoma yhteinen tilikartta voi pohjustaa yhteisen mittariston, tai ainakin pääpiirteiltään yhtenäisen mittariston muodostamista. Toisaalta eri organisaatioilla on vielä lisäksi aina omat erityiset mielenkiinnon kohteensa, mutta tietyt samat asiat pitää aina kuitenkin tietää. Voi olla myös ehkä helpompaa tyytyä odottamaan kansallista mittaristoa, jonka muodostamiseen ja rakentamiseen olisi luultavasti käytössä enemmän resursseja.

Tiedon määrän lisääntyessä on kuitenkin ajan kysymys, milloin tiedon hallinta otetaan kunnissa paremmin käyttöön, eli koska siitä saatavat hyödyt painavat vaakakupissa enemmän, kuin prosessiin kuluvat resurssit. Tämä kehitys ja muutos, sekä muut, enemmän ja vähemmän vaikutettavissa olevat muuttujat, kuten kunnan strategia, politiikka, muuttoasteet, työpaikkojen sijainnit ynnä muut asiat myös jakavat toimialaa kahteen osaan, niin sanottuihin kehityskeskuksiin ja passiivisesti odottaviin organisaatioihin, sekä muuttovoittoisiin ja kutistuviin kuntiin.

Prosessista

Työn tavoite, johdon raportoinnin järjestelmien tutkiminen ja kehittämissuuntien löytäminen saavutettiin hieman eri tavalla kuin oli aluksi tarkoitus. Toimeksiantajalla oli vahva toive kunnille tehtävistä haastatteluista ja hyvin yksityiskohtaisen tiedon löytämisestä, mutta haastateltavat ihmiset olivat töissään sängen kiireisiä, joten haastattelu toteutettiin loppujen lopuksi sähköisesti. Tämä lisää aina virheen mahdollisuutta, ja sitä ettei kysymyksen tarkoitus välttämättä välity vastaajalle. Haastattelutilanteessa virhettä voitaisiin pienentää esittämällä jatkokysymyksiä. Tavoite toimialojen välisestä priorisoinnista ja yhteisen mittariston löytämisestä oli myös sängen kunnianhimoinen ja vastaukseksi saatiin kunnianhimoinen tarve kaiken toimintaan liittyvän tiedon yhdistämiselle, jolloin yhdistettyä tietoa voidaan käyttää päätöksenteon tukena helposti ja näppärästi.

Haastatteluun vastanneiden lopullinen määrä jäi myös toivottua pienemmäksi, mutta toisaalta vastaukset tukivat aiempia päätelmiä, joten voitaneen sanoa, että laatu korvaa tässä tilanteessa määrän. Laadullisissa tutkimuksissa yleisestikin vastauksien sisältö on vastanneiden määrään nähden tärkeämpi, vaikkakin näin pienellä otannalla vastauksia ei voida pitää absoluuttisena totuutena.

Opinnäytetyön tekijälle itselleen tämä työ oli todella opettavainen projekti ja lisäsi tietoa kuntatoimialasta hurjasti. Lisäksi työn tekeminen tuki oman työn tekoa, sillä toimeksiantajana toimi oma työnantaja. Toimeksiantajan kannalta työ ei varsinaisesti tuonut uutta tietoa, mutta tuki ennestään olemassa olevia olettamuksia, mikä toisaalta siis auttaa rajaamaan ja hahmottamaan raportoinnin järjestelmän kehityssuuntaa.

Jatkoa ajatellen aiheesta ei välttämättä kaivata uutta tutkimusta, vaan ennemminkin jonkin kuntaorganisaation kanssa tehtävää tiivistä yhteistyöprojektia, jossa lähdettäisiin rakentamaan tietoallasta sekä raportointi- ja mittarijärjestelmää. Toisaalta koska kuntatietoahanke tuo yhteisen kansallisen tilikartan, niin myös kansallisen mittariston rakentamiselle olisi sijaa.

LÄHTEET

Balance Consulting, tunnuslukuopas. Viitattu 26.9.2017. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Bauer, K. 2014. KPIs-The metrics that drive performance management. Information Management. Viitattu 11.12.2017. <https://search.proquest.com/open-view/dc6ab764896a552c4a38fc7dca106792/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51938>

Briggs, J. 2014. Management Reports & Dashboard Best Practice. Viitattu 13.10.2017. <https://www.targetdashboard.com/site/kpi-dashboard-best-practice/default.aspx#Well-chosen-KPIs>

Carn, M. 2008. Indicators, Key Performance. Viitattu 11.12.2017. <http://www.sabss.com.au/images/documents/Key%20Performance%20Indicators-55.doc>

Farlex Financial Dictionary 2009. Economic indicator. Viitattu 27.9.2017. <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/economic-indicator>

Finanssivalvonta. 2017. XBRL-yleiskuvaus. Viitattu 5.11.2017. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Raportointi/xbrl/Pages/Default.aspx>

Fringe Technology. 2016. Quick Dashboards in Out-of-the-Box Confluence. Viitattu 5.11.2017. <http://fringe-tech.com/quick-dashboards-in-out-of-the-box-confluence/>

Hammarsten, H. 2017. Viisi ikuisuuskysymystä strategiasta ja mittareista. Viitattu 22.9.2017. <http://www.aaltopro.fi/blog/viisi-ikuisuuskysymysta-strategiasta-ja-mittareista>

Kunta- ja kaupunkipalvelut. 2016. Tyytyväisyyden kehitys pääkaupunkiseudun kunnissa 2001-2016. Viitattu 5.11.2017. <http://tilajakehitys.hel.fi/node/127>

Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja Business Intelligence. Jyväskylä: WSOYpro.

Johansson, M-L. & Raudasoja, K. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kerzner, H. 2013. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Kuntaliitto. 2017a. Kirjanpito ja tilinpäätös. Viitattu 25.9.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/kirjanpito-ja-tilinpaatos>

Kuntaliitto. 2017b. Kuntatieto-ohjelma toteutumassa 2020. Viitattu 19.9.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2017/kuntatieto-ohjelma-toteutumassa-2020>

Kuntaliitto. 2017c. Sosiaali- ja terveystasiat. Viitattu 25.9.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat>

Kuntaliitto d. Talous. Viitattu 25.9.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous>

Meklin, P., Sinervo, L. M., & Vakkuri, J. 2015. Oikeudenmukainen kuntatalous. Viitattu 17.12.2017. <http://www.uta.fi/jkk/hal/valintakoeteos/Governance%20-%20Hallinnan%20uus%20ulottuvuuksia.pdf#page=101>

Meklin, P., Rajala, T., Sinervo, L. M., & Vakkuri, J. 2009. Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä–rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma. Teoksessa Ilari Karppi & Lotta-Ma-

ria Sinervo (toim.) Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, hallintotieteiden keskus. Viitattu 17.12.2017. <http://www.uta.fi/jkk/opiskelijaksi/valintakoemateriaaliHALL/9-VK-2013-Meklin-et-al.pdf>

Microsoft. 2017. Dashboards in Power BI service. Viitattu 5.11.2017. <https://powerbi.microsoft.com/en-us/documentation/powerbi-service-dashboards/>

Parmenter, David. 2015. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons. Viitattu 11.12.2017. https://books.google.se/books?hl=fi&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=key+performance+indicators&ots=cYU_e3g4cv&sig=bbMFHxQjLCCAIU26ExWXXIcHayM&redir_esc=y#v=onepage&q=key%20performance%20indicators&f=false

Piatt, J. 2012. Five Rules for Selecting the Best KIPs to Drive Operational Improvement. Viitattu 26.9.2017. <http://www.industryweek.com/continuous-improvement/five-rules-selecting-best-kpis-drive-operational-improvement>

Rouse, M. 2010. Business intelligence dashboard. Viitattu 18.10.2017. <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/business-intelligence-dashboard>

Rouse, M. 2013. Business process monitoring. Viitattu 13.11.2017. <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-monitoring>

Sf magazine, viitattu 5.11.2017. <http://sfmagazine.com/wp-content/uploads/2015/01/fig1.jpg>

SVT, Suomen virallinen tilasto. 2017. Kuntatalous. Viitattu 5.11.2017. http://www.stat.fi/til/kta/2016/kta_2016_2017-10-27_kat_001_fi.html#_ga=2.114246276.2066399152.1509892550-209980183.1509892550

The Economist. 2017. The world's most valuable resource is no longer oil, but data. Viitattu 8.12.2017. <https://www.economist.com/news/leaders/21721656-data-economy-demands-new-approach-antitrust-rules-worlds-most-valuable-resource>

Tilastokeskus a. Kunnan liikelaitos. Viitattu 25.9.2017. http://www.stat.fi/meta/kas/kunnan_liikelai.html

Tilastokeskus b. Talousarvio. Viitattu 4.11.2017. <http://www.stat.fi/meta/kas/talousarvio.html>

Turban, E., Sharda, R., Delen, D. & King, D. 2010. Business Intelligence: A Managerial Approach. 2. p. Boston: Prentice Hall.

Turun Yliopisto. 2009. Voiko kunta mennä konkurssiin? Viitattu 26.9.2017. <http://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/Uutiset/arkisto/Kuntakonkurssi09.html>

Vilminko-Heikkinen, R. 2017. Palveluluokittelu osana master dataa. Viitattu 13.10.2017. https://www.kunta.tv/wp-content/uploads/2017/04/7_Vilminko-Heikkinen_Riikka-Tietojarjestelmaintfo_25042017.pdf

Virtuaalikunta a. Kuntien tehtävät ja yhteistoiminta. Viitattu 25.9.2017. <http://www.virtuaalikunta.net/fi/tietojatehtavia/kuntientehtavat>

Virtuaalikunta b. Mikä on kunta? Viitattu 25.9.2017 <http://www.virtuaalikunta.net/fi/tietojatehtavia/mikaonkunta>

VM a, Valtiovarainministeriö, JHS-sanasto, palveluluokitus. Viitattu 27.9.2017. http://jhs-sanasto.jhs-suositukset.fi/JHS/fi/page/c_73f6148b42

VM b, Valtionvarainministeriö, Kuntatieto-ohjelma. Viitattu 19.9.2017. <http://vm.fi/kuntatieto>

Weber, A. & Thomas, R. 2005. Key performance indicators. Measuring and Managing the Maintenance Function, Ivara Corporation, Burlington. Viitattu 11.12.2017. <http://www.computerised-maintenance-management-systems.com/articles/KPIs.pdf>

Liite 1. Esimerkkimittaristo

Yleinen ja hallinnon ala	
Tavoite	Mittari
Palveluiden tuottaminen asiakkaiden tarpeiden ja nykyvaatimusten mukaisiksi, hyvät peruspalvelut, palveluketjun sujuvuus	Eri palveluiden käyttäjämäärien kehitys, jonotusaikojen pituudet, asiakaspalaute, palautteen aktiivinen huomioiminen
Palveluiden ja palveluprosessien uudistaminen optimaaliseksi ja kustannustehokkaiksi	Maksujen ja taksojen kehitys kustannuskehityksen kanssa, palvelun kustannus per asukas verrattuna toisiin kuntiin
Teknologian hyödyntäminen, sähköinen asiointi	Uusien järjestelmien käyttöönottojen määrä, palveluiden sähköistämisaste
Positiivinen kuntamielikuva, tehokas viestintä	Kunta-aiheisten artikkelien palstatila, verkkosivulla käyneiden lkm, kyselytulokset, markkinointi kampanjoiden lkm, viestintämittaukset, asukaskyselyt uusille/vanhoille/potentiaalisille asukkaille
Positiivinen sisäinen kuntamielikuva, tasalaatuinen ja laadukas esimiestyö, osaava, motivoitunut ja toimintatapoja uudistava henkilöstö	Henkilöstökyselyn tulokset, kehityskeskustelut, niiden aiheuttamien toimien määrä, koulutuksien ja pilotoitien osallistujamäärät
Kunta ei velkaannu, investointien omarahoitustaso lähellä 100%	Omarahoitusaste
Väestön hallittu kasvu	Asukasluku verrattuna tavoitteeseen
Kilpailukykyiset veroprosentit ja maksut	Verrokkikuntiin verrattuna
Sosiaali- ja terveysala	
Tavoite	Mittari
Monimuotoiset asumispalveluratkaisut, toimintakykyinen arki ja hyvä kuntoutus niin ikäihmisille, kuin päihde-, mielenterveys-, ja muille kuntoutujillekin	Asumispalveluratkaisujen kpl määrä, palveluasumisen paikkojen määrä, laitoshoidon paikkojen määrä, kotihoidon piirissä olevien %-osuus ikäluokasta, omaishoidon tuen piirissä olevien osuus ikäluokasta, kasvokkain asiakkaan luona tehtävän työajan suhteellinen osuus kaikesta työajasta, matkakustannukset, sijaisten käyttö, vuoden aikaiset hoitopäivät, kotona asuvien %-osuus
Terveystenhuollon palveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti uudessa palveluverkossa	Uusien toimintatapojen käyttöönottojen määrä, kustannukset, hoitopäivän kilpailukykyinen suoritehinta
Terveystenhuollon palveluiden asiakastytyytyväisyyden kasvattaminen	Asiakaskyselyiden tulos ja asiakaspalaute, kehittämisehdotukset

Työhön kuntouttava toiminta tehostuu, Lisää henkilöitä kuntoutuspalveluihin, palveluiden päättäneiden parempi sijoittuminen koulutukseen/työhön	Palveluiden päättäneiden määrä ja jatkosijoittamisen seuranta, työttömien määrä (työttömien kokonaismäärän suhteelliset osuudet, esim. nuoret, pitkäaikaiset jne.), kunnan osarahoittaman työmarkkinatuen kokonaissumma, saajien määrä, kuntouttavassa toiminnassa olevien määrä kasvaa
Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrän vähentäminen	Hoitovuorokausien määrä, perhehoidon osuus sijaishuollosta, kodin ulkopuolisten sijoitusten määrä
Nuorten yksilöllisten palvelutarpeiden tunnistaminen, nopea reagointi, ennaltaehkäisy, varhainen puuttuminen	Ryhmämuotoisen kuntouttamisryhmien määrät, oppilashuoltohenkilöstön määrä per oppilaat
Opetus-, kulttuuri- ja vapaa-ajan palvelut	
Tavoite	Mittari
Kuntalaisten monipuolinen kulttuurin harrastaminen	Museon kävijämäärät, kulttuuriavustusten määrä, kulttuuritapahtumien määrä, teatterin lipputulot ja kävijämäärä
Ruokapalveluiden kustannustehokkuus	Aterioiden jakelupisteiden määrä, ruokapalvelujen yksikkökustannus €/ateriasuorite
Hyvinvointia tukevat oppimisen ja koulunkäynnin tukipalvelut	Erityisen tuen oppilaiden, koulupudokkaiden, koulukuraattori & psykologipalveluja käyttävien osuus ikäluokasta
Opetus-, ja varhaiskasvatuksen sekä päiväkotien ryhmäkoot pysyvät kurissa	Ryhmäkoot ikäluokittain
Liikunnallinen elämäntapa	Ohjattujen liikuntaryhmien-, osallistujien-, ja ohjaajien ja kausikorttien määrä, avustusten osuus, tilojen ja alueiden käyttöasteet, uimahallin kävijämäärät, hengästyttävän liikunnan harrastaminen tuntia/viikko
Nuoriso mukana päätöksenteossa, harrastustoiminta	Järjestötoiminnassa olevien nuorten ja avustettavien järjestöjen määrät, koulujen kerhotuntien määrä
Nuorisotyön vaikuttavuuden lisääminen, syrjäytymisen ehkäiseminen	Nuoriso-ohjaajien työajan jaottuminen, etsivän nuorisotyön asiakaskontaktien ja eteenpäin ohjattujen asiakkaiden määrä, nuorisotyön toiminnan osallistujamäärät
Varhaiskasvatuksen kustannustehokkuus	Kustannukset per asiakas, ikäluokan palveluiden käyttöprosentti
Osaavaa työvoimaa, elinvoimaa	Koulutustarjonnan määrä, kaupungille tehtävien opinnäytetöiden määrä,

Laadukkaat opetuspalvelut	Perusopetuksen tuntikehys t/opp, opiston opetustuntimäärä/oppilaiden lukumäärä
Ikäihmisten/erityisryhmien hyvinvointi	Kansalaisopiston ikähaarukka, myytyjen seniorikorttien määrä/uimahallin käyntikerrat, ohjattujen liikuntaryhmien määrä
Väestön koulutustaso	Peruskoulusta valmistuneiden osuus, kansalaisopiston opiskelijamäärät, kirjojen lainaukset/asukas, toiselle asteelle peruskoulusta siirtyneiden osuus, koulutuksen ja työelämän ulkopuolisten osuus (16-29v)
Terveelliset elämäntavat	Ravitsemussuositusten toteutuminen koulu- ja päiväkotiruokailussa
Tekninen toimi	
Tavoite	Mittari
Maahankintojen kohdistaminen kasvukohteisiin, viihtyisä ympäristö, vahva taajamarakenne/strateginen yleiskaava, kattava joukkoliikenne	Hankittu maa ha, valmistuneiden asema- ja yleiskaavojen lkm, asuntovarannon sijoittuminen joukkoliikenteen piiriin, kunnan osuus asemakaavoitetusta asuintonttivarannosta, raakamaavarannon & hankitun raakamaan ha
Tilastrategian luominen, optimointi (turhista luopuminen), kiinteistöjen tuottavuus ja kilpailukyky	Käytössä olevien ja käyttämättömien tilojen neliömäärä, poistuneiden ja valmistuneiden tilojen hcm ² , vuokrausasteet, vuokrien hinnat, vuokralaisten pysyvyys, energia & käyttökustannukset, veden kustannukset
Internet sivujen uudistaminen, Keskitetyt e-palvelut, käsittelyn nopeuttaminen (mm. rakennuslupien sähköinen lupapiste)	Sisäisten ja ulkoisten käyttäjien palaute, Palvelujen digitalisoimisen aste, lupapisteen kautta tulevien lupien osuus
Kevyen liikenteen verkoston kehittäminen ja kunnostaminen, reittien täydentäminen, toimivat liikenneyhteydet	Toteutuneet kilometrit, matka-aika kohteeseen x
IT-ratkaisujen käytettävyys ja toimintavarmuus	Uusien laitteiden, ohjelmistojen, yhteyksien, koulutuksien ym. käyttöönotot
Energiataloudellisten ratkaisujen edistäminen, kiinteistöjen kunnostaminen nykyvaatimuksia vastaaviksi, kulujen seuranta	Energiakulujen kohdennettu mittaaminen ja kulutuksen seuranta, uusien energiatodistusten määrä ja osuus kiinteistöomaisuudesta, uusitut lamput kpl
Jätevesijärjestelmien kunnostaminen, vastuullisuus toiminnassa, ympäristön huomiointi	Ilmoitusten & yhteydenottojen lkm, laskuttamattoman veden suhde käsiteltyyn veteen
Vedenjakeluvarmuus ja laatu	Laskutetun ja laskuttamattoman veden osuudet, veden laatu mittauskerroilla, ilmoittamattomien vesikatkoksien määrä

Uusiutuvan ja omavaraisen energian käyttö, kohtuuhintaisen energian tarjoaminen	Biopolttoaineiden osuus kaukolämmön tuotannosta, energian jakautuminen päästöttömään/päästölliseen, kaukolämmön jakelualueet, energian hinta
Työmatkankulkemisedellytysten parantaminen	Asukasluvun positiivinen kehitys
Elinkeinotoiminta	
Tavoite	Mittari
Lisää yrityksiä kuntaan/kaupunkiin, yritystyytyväisyys	Yritystonttien myynti, lentomatkustajien määrä, Tekesin tutkimus- ja tuotekehitysrahoitus, yritysten (& uusien) lukumäärä, yritystonttivaranto ha, pysyvien työpaikkojen määrä (työpaikkaomavaraisuus), valtakunnallinen yritysbarometri/paikallinen yritystyytyväisyyskysely
Maaseutupalvelujen asiakastilanne ja sähköisen asioinnin käytön edistäminen	Vuosittainen asiakaspalvelukysely, tuloksien seuranta, sähköisen asioinnin kautta tulevien lomakkeiden määrä suhteessa lomakkeiden kokonaismäärään, lomitun päivän hinta
Työterveyspalveluiden vaikuttavuuden kehittäminen, työkyvyn ylläpitäminen, varhainen puuttuminen, sairastavuuden vähentäminen	Poissaolot, työtyytyväisyyskyselyjen tuloksien seuranta
Nuorien ja pitkäaikais- työttömien määrien kurissa pitäminen, työttömyyden hallinta	Työttömyystilastot, pitkäaikaistyöttömien aktiivointiaste, työttömyystilastojen kehittyminen kuukausitasolla, työllistyneiden/työpaikkojen/, syntyneiden työpaikkojen/sijoittuneiden yritysten määrä
Elinkeinoelämän monipuolistuminen	Työpaikkojen jakautuminen toimialoittain
Yritysneuvonnan kehittäminen mikro-pk yrityksille	Asiakasmäärät, kontaktit, asiakastapahtumien (& asiakkaiden) määrä, asiakkaiden perustamat uudet yritykset, asiakaspalaute (kyselyiden jatkuvuus), tiedottaminen ajankohtaisista aiheista (uutiskirjeiden määrä)
Aktiivinen yhteistyö kärkitoimialojen ja yritysten kanssa	Tapaamisten, tilaisuuksien, hankkeiden määrä, yrityshankintatoimenpiteet, markkinointitapahtumat kpl
Palvelu & matkailuliiketoiminnan kehittäminen, yrittäjäyhteistyön parantaminen	Uusien kaupallisten tapahtumien määrä, tapahtumamarkkinointi, kävijätutkimukset
Matkailu & kansainvälisyys	Matkailijamäärät, yöpyjät, kongressien & vieraiden määrä, kansainväliset suorat investoinnit ja uudet työpaikat, ulkomaalaisomisteiset yritykset
Kv-yritysten sijoittuminen	Yritysten kpl, ulkomaalaisten osuus väestöstä

Liite 2 Haastattelun kysymykset

Raportointi

Jos teillä on käytössä johdon raportoinnin järjestelmä, vastaa kyselyyn tämän hetken tilanteen tai tavoitetilanteen mukaan. Jos järjestelmää ei ole käytössä, vastaa seuraaviin kysymyksiin tavoitetilan mukaisesti. Kyselyyn vastaaminen kestää vastauksistanne riippuen 30 minuuttia. Punaisella tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia. Kysymykset on jaettu kuuteen osioon.

1. Onko teillä käytössä johdon raportoinnin järjestelmä tällä hetkellä? (Kyllä/Ei)
2. Minkälaista tietoa johdon raporteilla on?
3. Ketkä käyttävät johdon raportointia ja keitä raportit palvelevat?
4. Seurataanko poikkeamia euromääräisesti vai prosentuaalisesti?
5. Kumpi on mielenkiintoisempaa, euromääräisten vai prosentuaalisten poikkeamien seuraaminen?
6. Vertailenko raporttien tietoja mieluummin samankokoisten vai samalla alueella olevien kuntien kanssa?
7. Miten arvioit tulevaa Kuntatietohanketta suhteessa raportointiin ja johtamiseen?
8. Mitkä ovat organisaatiosi valmiudet Kuntatietohankkeen osalta?
9. Koetko raportoinnin kunta- vai konsernitason tärkeämmäksi?
10. Onko konsernin merkitys mielestäsi muuttunut tai muuttumassa? Jos on niin miten?
11. Teettekö konsernitason talousarviota?
12. Koetko konsernitason talousarvion tärkeäksi? (Jos et niin miksi?)
13. Miten tavoitteita seurataan tällä hetkellä?
14. Millä aikavälillä raporttien dataa analysoidaan?
15. Millä välineillä raportoidaan tällä hetkellä? (esim. Excel, haluatko lähettää ruutukaappauksen käytettävästä järjestelmästä?)
16. Priorisoidaanko raporttien tietoa?
17. Miten priorisoidaan?
18. Mikä on nykyisten raportoinnin välineiden tärkein ominaisuus (esim visuaalisuus tai selkeys)
19. Millä perusteella nykyiset välineet on valittu?
20. Millä perusteella valitsisit järjestelmän tällä hetkellä?

21. Näetkö että päätöksiä tukeva data on julkista (jos ei oteta huomioon sensitiivistä dataa), onko julkista kaikille kuntalaisille, virkamieskäyttöön, valtuustopäätäjille tai johdolle?
Mittarit
<ol style="list-style-type: none"> 1. Minkälaisia mittareita käytätte (esim. toteumamittareita vai sanallisia?) 2. Toivotaanko mittareilta jotain enemmän? 3. Mitkä ovat suurimmat puutteet mittareiden seurannassa ja analysoimisessa? 4. Liittyykö mittareihin toimintasuunnitelma? 5. Liittyytkö mittarit strategiaan tavoitteisiin aina, vai onko strategiaan liittymättömiä mittareita? 6. Koetko mittareiden heijastavan strategisia tavoitteita? 7. Koetko mittarit tärkeiksi? (ei yhtään tärkeä, 5: erittäin tärkeä) 8. Mitkä ovat tärkeimpiä tutkittavia mittareita? 9. Kaipaanko mittareilta vertailutietoa mihin nähden haluat vertailla? (esim. eri ajan-kohtiin tai eri kuntiin)? 10. Pitäisikö mittareille olla syötettävissä raja-arvot, tavoitteet tai hälytysrajat? 11. Miten mittaristoja pitäisi kehittää
Laskenta
<ol style="list-style-type: none"> 1. Käytättekö tuotekustannuslaskentaa? (Kyllä/Ei) 2. Jos ette, olisitko halukas lähtemään siihen? 3. Jos käytätte, niin miten lasketaan? 4. Kuinka tärkeäksi koet tuotekustannuslaskennan? 5. Kiinnostaako esim. työajankirjaus tuotteittain /palveluittain/laitteittain vai riittääkö, että kustannus kohdennetaan muiden elementtien kuin työajan perusteella? 6. Käytetäänkö toimintolaskentaa? 7. Onko toimintolaskennassa käytössä jokin erillinen järjestelmä (vai excel?) 8. Käytetäänkö siinä vyörytykset?
Tietojen yhdistäminen samalle työpöydälle (dashboard)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuinka tärkeäksi koet tietojen, esim. henkilöstö- ja taloustiedon, yhdistämisen samalle ruudulle? 2. Mitä tietoa haluaisit yhdistellä ensisijaisesti? 3. Koetko että datan pitäisi olla eroteltavissa eri toimialoittain? 4. Koetko että dataa voisi tutkia roolikohtaisilla näkymillä, eli esimerkiksi ylimmällä johdolla olisi volyymitason näkymä ja toimialajohdolla olisi näkymä tarkempiin toimialakohtaisiin tietoihin?

5. Miten tärkeää on pystyä itse muokkaamaan raporttinäyttöjä. (1: ei yhtään tärkeä, 5: erittäin tärkeä)

Asiakastyytyväisyys

1. Mittaatteko asiakastyytyväisyyttä?
2. Kuinka tärkeäksi koet asiakastyytyväisyyden mittaamisen?
3. Kuinka usein asiakastyytyväisyysmittauksia tehdään?
4. Tehdäänkö mittauksia jokaisella toimialalla?
5. Onko palveluista mahdollista antaa palautetta aina (esim. sähköisesti tai kirjoittamalla palautelapun)?
6. Koetko että asiakastyytyväisyyttä pitäisi mitata vähintään kerran vuodessa? (jos ei niin miksi?)
7. Pitäisikö asiakaskyselyiden tulokset saada mukaan raporteille ja seurattavaksi tiedoksi?

Tulevaisuus

1. Jos olisit hankkimassa uutta talouden seurannan ja raportoinnin välinettä, mitkä ominaisuudet olisivat tärkeimpiä? (Arvioi jokainen kohta asteikolla 1-5, jossa 1: ei yhtään tärkeä, 5: erittäin tärkeä)
 - a) Selkeys (selkeät visuaaliset näkymät)
 - b) Helppokäyttöisyys
 - c) Erilaiset näkymät eri käyttäjille (eri detaljitasot ja porautuminen)
 - d) Tiedon jaottuminen eri toimialoille
 - e) Mobiili tieto, eli tieto mukana kaikkialla (mahdollisesti näytettävänä muille)?
 - f) Uusi tieto, kuten palveluiden kustannukset (tuotekustannuslaskenta)
 - g) Laadun seuranta